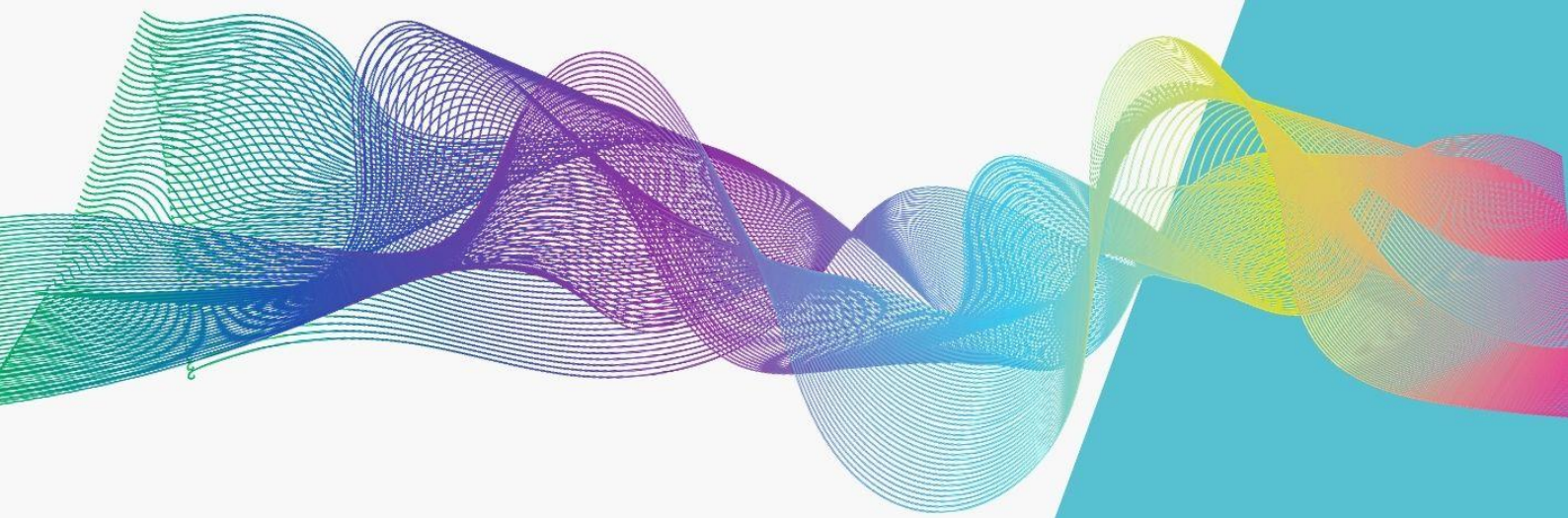




AANPASSEN OF UITSTERVEN

*De invloed van wendbaarheid en flexibiliteit op
organisaties en hun contractmanagement*



SCRIPTIE - OPLEIDING FM

Lisette Draaisma
Afstudeerstudent & Research intern
CM Partners



Notitie vooraf

Beste lezer,

Voor u ligt het afstudeeronderzoek van Lisette Draaisma, 'Aanpassen of uitsterven'. Het staat vrij om deze weergave te lezen of verder te delen met anderen zolang de gegevens niet worden misbruikt. Het is te alle tijden belangrijk om te beseffen dat de gegevens en het document auteursrechtelijk beschermd zijn en dat er sancties vastzitten aan het overtreden ervan.

Deze weergave is niet volledig, het wijkt gedeeltelijk af van de originele versie. Dit komt omdat persoonlijke gegevens en gevoelige informatie zijn verwijderd uit het document. Personen, organisaties en andere bijzonderheden zijn zoveel mogelijk geanonimiseerd, behalve als het gaat om een openbare bron.

Mocht je na het lezen nog vragen hebben kan je contact opnemen met Lisette Draaisma of info@cmpartners.nl

Over de auteur

Van 2017 t/m 2021 volgde Lisette Draaisma de opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. In haar laatste schooljaar heeft zij de minors 'Inkoop & Aanbesteding' en 'Business innovaties' gevolgd. Voor Lisette waren dit twee mooie specialisaties die de basis vormde voor haar afstudeertraject, die in de periode van februari – mei 2021 plaatsvond. In deze laatste schoolperiode onderzocht Lisette, in samenwerking met CM Partners, wat de invloed van wendbaarheid en flexibiliteit is op contractmanagement en organisaties. Hiervoor sprak zij met ruim 20 (ervarings)deskundigen over hun visie op deze onderwerpen. Het onderzoek vormde een groot onderdeel van Lisettes afstudeertraject, die zij uiteindelijk heeft afgerond met een 8,7 als eindcijfer. Daarnaast hebben verscheidende docenten en beoordelaars het onderzoek met veel enthousiasme gelezen, wat ertoe leidde dat Lisette de scriptieprijs won met dit onderzoek!



[Klik hier om contact te houden!](#)

Na de afronding van haar studie is Lisette begonnen als junior consultant bij CM Partners. Ze ambieert om een internationale master te volgen in de richting van duurzaamheid, management, innovatie en/of technologie. Verder wil ze bijdragen aan contractmanagement internationaal (meer) op de kaart te zetten. *The future is exciting!*

Angela Rappard, voorzitter jury en lid werkveldcommissie, over het afstudeeronderzoek:

“Het onderwerp contractmanagement zien we vaker langskomen maar het was nog nooit zo sexy. De aanbevelingen zijn toepasbaar in het gehele facilitaire werkveld en ver daarbuiten. Ze heeft ontwikkelingen van deze tijd - zoals globalisering, het bedrijfsimago en verschuiving van bezit naar gebruik - weten te koppelen aan het aloude facilitaire thema. Ze weet dit bovendien op een objectieve manier helder op papier te zetten, niet alleen in krachtige bewoording maar ook met prachtige en treffende illustraties.”

Managementsamenvatting

De wereld waarin we ons bevinden ontwikkelt snel. Organisaties moeten zich aanpassen aan de veranderingen in hun omgeving. Wat er vandaag toe doet kan morgen weer heel anders zijn. Trendwatcher Igor Beuker bevestigt dit in een interview in Het Parool, waarin hij aangeeft dat organisaties twee opties hebben: aanpassen of uitsterven (Het Parool). CM Partners, een kennis- en expertisecentrum op het gebied van contractmanagement, merkt dit ook op. CM Partners traint mensen en ondersteunt en adviseert bedrijven op het gebied van professionaliseren van contractmanagement. De organisatie ervaart de afgelopen jaren dat wendbaarheid en flexibiliteit een steeds belangrijkere en beslissende factor is voor de continuïteit van bedrijven. Om meer inzicht te krijgen in deze ontwikkeling is in samenwerking met CM Partners een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en interviews met (ervarings-)deskundigen uit het werkveld van contractmanagement. Dit heeft plaatsgevonden op basis van een centrale hoofdvraag:

“Wat is de invloed van de, als gevolg van externe trends en ontwikkelingen, verder toenemende behoefte aan flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties op contractmanagement in relatie tot het realiseren van de strategische doelstellingen?”

Het onderzoek heeft, naast het antwoord geven op de hoofdvraag, tot doel:

- het verkrijgen van nieuwe inzichten over contractmanagement;
- de toegevoegde waarde van contractmanagement inzichtelijker maken.

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is als eerst een literatuurstudie uitgevoerd. De literatuurstudie toont aan dat contractmanagement (nog) geen uniforme definitie kent en gezien wordt als een term die door diverse kenniscentra en deskundigen anders geïnterpreteerd wordt. Sommige deskundigen zien het als onderdeel van de inkoop- of verkoopfunctie terwijl anderen het als een apart vakgebied zien. Door deze verschillende visies is het contractmanagementniveau in organisaties heel uiteenlopend. De ene organisatie heeft een hogere prioriteit bij contractmanagement dan de andere organisatie. De praktijkinterviews bevestigen dit beeld en laten zien dat de positionering en prioritering van contractmanagement binnen organisaties sterk wisselt.

De literatuurstudie toont verder aan dat professioneel contractmanagement nodig is om wendbaar en flexibel te kunnen zijn. Organisaties zonder professioneel contractmanagement ervaren niet de meerwaarde ervan. De behoefte aan wendbaarheid en flexibiliteit neemt echter sterk toe, dit komt onder andere door een toenemende mate van uitbesteden, verdere ontwikkeling van technologie en de globalisering. Al deze ontwikkelingen hebben effect op het contractmanagement. Het zorgt ervoor dat de behoefte naar juiste afspraken toeneemt. De afspraken worden daarmee vastgelegd in contracten. Vervolgens is het borgen van het passend blijven van die afspraken zowel in de relatie met de wederpartij, als in de eigen organisatie en haar verantwoordelijkheden in het contract een belangrijke vervolgstap. Beide zaken zijn onderdeel van contractmanagement. Wanneer een organisatie dit professioneel heeft ingericht zal het gebruik maken van contractmanagement passend bij het type contract, lopend van procesinput, procesactiviteit, procesoutput tot proceseffect. Bij een professionele aanpak zit contractmanagement als kernproces verweven in de bedrijfsvoering en wordt het behandeld met prioriteit. Wanneer dat gebeurt zal contractmanagement in staat zijn om een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de strategische doelstellingen van een organisatie.

Dat het niet altijd op zo'n manier gebeurt, is naar voren gekomen in de interviewanalyse. Bij slechts 30% van de geïnterviewden is de noodzaak van contractmanagement op strategisch niveau duidelijk. Daarbij geeft 15% aan dat contractmanagement binnen de organisatie professioneel is ingericht. Het belang van contractmanagement is lang niet in elke organisatie even duidelijk, er is heel wat ruimte voor verbetering. Dit is overigens niet bij elk bedrijf het geval. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat een specifieke financiële instelling, de sector van informatietechnologie en de groep van leveranciers voorop lopen met hun contractmanagement in combinatie met wendbaarheid en flexibiliteit. Het zijn daarmee de koplopers van dit onderzoek. Deze organisaties werken vooruitstrevend en lopen voor op de huidige situatie in het vakgebied. Zij hebben volledig afstand genomen van de traditionele mindset, waar controleren en een boete bij niet nakomen centraal stonden, en zijn overgestapt op de moderne mindset: samenwerken op basis van vertrouwen en beloning. Diverse respondenten geven aan dat zo'n

professionaliseringsslag erg gewenst is binnen hun organisatie. 60% is momenteel hard bezig om het proces rondom contractmanagement professioneler in te richten.

In de interviews is naar voren gekomen dat deskundigen verwachten dat blockchain, bedrijfsimago, verschuiving van bezit naar gebruik, globalisering en soft skills een grote rol gaan spelen in de vormgeving en uitvoering van toekomstig contractmanagement. Om voorbereid te zijn op deze ontwikkelingen is het nodig dat een bedrijf wendbaar en flexibel is. Hierbij wordt niet alleen contractmanagement gezien als een bepalende factor, ook het individu (de medewerker) en de organisatie spelen een grote rol. Zij hebben veel invloed op de mate van wendbaarheid en flexibiliteit die een bedrijf kan dragen.

Voor het toekomstig contractmanagement verwacht men dat het wordt geregeld op directieniveau, dat de afhankelijkheid van de wederpartij groter wordt, de inhoud van contracten verandert, indicatoren op basis van emotie komen, hard skills minder belangrijk zijn en soft skills juist toenemen. Dit wordt onder andere verwacht doordat door automatisering computers (repetitieve) werkzaamheden overnemen. Er is daarmee meer ruimte voor zaken die computers niet kunnen adresseren, zoals creativiteit en empathisch vermogen.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie 'Aanpassen of uitsterven'. Deze scriptie is onderdeel van het afstudeertraject van de hbo-opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool, beter bekend als The Hague University of Applied Sciences. In samenwerking met CM Partners heb ik gedurende de periode februari – mei 2021 onderzoek gedaan naar de toenemende behoefte aan wendbaarheid en flexibiliteit in contractmanagement, de oorzaken van die toename en de (mogelijke) effecten dat het heeft op de strategische doelstellingen van organisaties.

Ik heb in een relatief korte tijd de kans gehad om veel deskundigen en experts te interviewen. Dit is mede gelukt dankzij het brede netwerk van CM Partners. Ik wil daarom CM Partners, en in het bijzonder Linda Tonkes, bedanken voor hun bereidheid en bemiddeling. Daarnaast wil ik graag alle geïnterviewden bedanken voor hun bereidheid om mee te werken en voor de geleverde bijdrage aan mijn onderzoek.

Gedurende de afstudeerperiode ben ik begeleid door mijn docent en door mijn bedrijfsbegeleiders Linda Tonkes en Arjen van Berkum. Zij hebben mij geholpen om mijn onderzoek tot een goed einde te brengen. Ik ben vrijgelaten om mijn eigen onderzoek uit te voeren, maar zij hebben altijd tijd voor mij vrijgemaakt als ik daar naar vroeg. Zelfs in het weekend. Ik wil mijn begeleiders daarom bedanken voor het prettige en waardevolle begeleidingstraject. Tevens wil ik graag trots mededelen dat ik de samenwerking met CM Partners voortzet gedurende de zomerperiode. In deze periode ga ik mijn implementatieplan daadwerkelijk uitvoeren! Iets waar ik enorm trots op ben en heel erg naar uitkijk.

Tijdens de afgelopen periode heb ik veel geleerd, hoewel het soms uitdagend was om te werken in tijden van COVID-19. Al met al ben ik erg tevreden over het eindresultaat.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Lisette Draaisma
Den Haag, mei 2021

Begrippenkader

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van vaktermen en specifieke definities, ter verduidelijking worden de belangrijkste begrippen in de tabel hieronder nader toegelicht.

Begrip	Toelichting
Blockchain	Een revolutionaire techniek die van impact is op bedrijven en instellingen. Een blockchain maakt het mogelijk om via een veilige weg transacties te faciliteren tussen diverse partijen. Er is hierbij geen centrale partij nodig, zoals een financiële instelling. Een blockchain slaat transacties op die onveranderlijk zijn, het kan niet aangepast of verwijderd worden (Blockchain Now).
Contractbeheer	Alle activiteiten die bijdragen aan het contractdossier. Contractbeheer is de administratieve kant van contractmanagement waarbij het contractdossier dient voor het opslaan en documenteren van waardevolle informatie (Tonkes & Vlasveld).
Contractmanagement	Het realiseren van de met het contract beoogde doelstellingen door tijdens de uitvoeringsfase van een contract proactief van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven de naleving te bewaken, alle onduidelijkheden, tegenstrijdigheden en hiaten op te lossen, alle met het contract gepaard gaande risico's te beheersen en de gewenste wijzigingen in het contract te verzorgen. (Tonkes & Vlasveld)
Co-sourcing	Een situatie waarbij een deel van de werkzaamheden zijn uitbesteed. Het verschil is dat bij deze vorm zowel de interne als externe medewerkers betrokken zijn bij de uitbesteding en de uitvoering ervan (MBA brief).
Digitaal ecosysteem	Een online samenwerking van een grote groep bedrijven met de focus op het realiseren van de gezamenlijke doelstellingen (Belleghem).
Digitale transformatie	Het proces waarbij organisaties de digitalisering gebruiken om op die manier wendbaarder te worden en de klant centraal te stellen. De IT en technologie krijgt een grotere en dominantere rol in dit proces (Upstream).
Digitalisering	De mogelijkheid om informatie en bedrijfsprocessen digitaal te maken en op te slaan. De informatie wordt niet langer fysiek opgeslagen maar in een digitale vorm, zoals op een computer of tablet (Upstream)
Flexibiliteit	De interne mogelijkheden van een organisatie om in te spelen op verwachte en voorspelbare risico's en veranderingen (Haeck).
Metatrend	De drijvende krachten achter veranderingen die samenhangen met andere ontwikkelingen en thema's. Metatrends beïnvloeden trends en megatrends (Sitra).
Partnership	Het hebben van een proactieve relatie met een partner van een andere partij. Met deze persoon of partij wordt een nauwe samenwerking aangegaan, waarbij elkaars belangen de gezamenlijke belangen zijn (Consultancy).
Platformeconomie	Een economisch systeem wat werkt via online platforms, het kan gezien worden als een digitale markt waar vraag en aanbod samenkomen om een digitale match te vormen (Nyenrode).
Supply chain	De totale keten, supply chain, gaat om alle schakels vanaf een grondstof tot eindproduct (Nevi).
UAV-GC contract	Een contractvorm voor de Grond-, Weg- en Waterbouw, waarin de UAV staat voor Uniforme Administratieve Voorwaarden. De GC doelt op een geïntegreerde vorm van samenwerken waarbij de opdrachtnemer meer taken en verantwoordelijkheden krijgt, de leverancier is hierbij de deskundige in plaats van de aanbesteder/opdrachtgever zelf (Crow).
Uitbesteden	Het fenomeen waarbij een service, product of dienst niet langer door de organisatie zelf wordt uitgevoerd maar door een externe partij (Rietveld).
Wendbaarheid	Het vermogen van een organisatie om zich telkens aan te passen aan nieuwe en onverwachte omstandigheden uit de externe omgeving (Haeck).

Inhoudsopgave

INLEIDING	10
A. METHODISCHE VERANTWOORDING	11
§A.1 AANLEIDING	11
§A.2 ONDERZOEKSVORM	12
§A.3 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN	12
B. ORGANISATIEOMSCHRIJVING	14
Deel I: Theoretische verdieping	
1. DEFINIËRING CONTRACTMANAGEMENT	16
§1.1 VERSCHIL TUSSEN CONTRACTBEHEER EN -MANAGEMENT	16
§1.2 DEFINITIE CONTRACTMANAGEMENT	16
2. DE MEERWAARDE VAN WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT	18
§2.1 WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT	18
§2.2 HET EFFECT VAN WENDBAARDERE EN FLEXIBELERE ORGANISATIES	18
3. CONTRACTMANAGEMENT IN HET BELEID EN DE AANSTURING	20
§3.1 POSITIONERING VAN CONTRACTMANAGEMENT	20
§3.2 DIRECTIEONDERDEEL	20
4. DE ROL VAN CONTRACTMANAGEMENT BIJ WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT	21
§4.1 TYPEN CONTRACTVORMEN	21
§4.2 CONTRACTMANAGEMENT EN DOELSTELLINGEN	22
Deel II: Analyse interviews	
5. HUIDIGE SITUATIE ANALYSE	24
§5.1 VERSPREID VAKGEBIED	24
§5.2 SITUATIE BIJ DE RESPONDENTEN	25
§5.2.1 ALGEMENE BEVINDINGEN	25
§5.2.2 HET BELEID	25
§5.2.3 HET PROCES	27
§5.2.4 VOLWASSENHEID	28
§5.2.5 SAMENWERKINGSVORMEN	28
6. TOEKOMSTIG CONTRACTMANAGEMENT	31
§6.1 ONTWIKKELINGEN	31
§6.1.1 INVLOEDRIJKE ASPECTEN	31
§6.1.2 DE MODERNE MINDSET	32
§6.2 DE MARKT ALS SNELTREIN	33
§6.2.1 TOEKOMSTBESTENDIGERE ORGANISATIES	33

§6.3 KOPLOPERS OP HET VAKGEBIED	35
§6.4 BEST PRACTICE	36
7. HET CONTRACTMANAGEMENT VAN DE TOEKOMST	37
§7.1 UITEENLOPENDE VISIES	37
§7.2 OVERZICHT VOOR DE TOEKOMST	38
 Deel III: Ter conclusie	
C. CONCLUSIE	40
D. AANBEVELINGEN	42
BIBLIOGRAFIE	43
BIJLAGEN	I
A. THEORETISCH KADER	II
1. MEERWAARDE VAN CONTRACTMANAGEMENT	II
2. TOEGEVOEGDE WAARDE VAN WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT	II
B. SPINDIAGRAM CONTRACTMANAGEMENT	III
C. TOEKOMSTBESTENDIGERE ORGANISATIES	V
D. WOORDWEB TOEKOMSTIG CONTRACTMANAGEMENT	VII
E. INTERVIEWVRAGEN	IX

Inleiding

‘Organisaties hebben twee opties: aanpassen of uitsterven’, het zijn de harde, en wellicht pijnlijke, woorden van trendwatcher I. Beuker (Het Parool, 2016). Maar hoe pijnlijk zijn uitspraak ook mag zijn, vraag het aan tien andere experts en zij zullen je hetzelfde vertellen. De wereld waarin we ons bevinden verandert en ontwikkelt razendsnel, aanpassingsvermogen is noodzakelijk om als organisatie overeind te blijven. Wie niet kan inspelen op veranderingen zal niet lang overeind blijven. Organisaties hebben wendbaarheid en flexibiliteit hard nodig om te (over)leven in de huidige wereld. Daarbij hebben ze de hulp van andere partijen nodig. Het is niet langer mogelijk om als bedrijf alles zelfstandig uit te voeren. Zoals CM Partners dat mooi verwoordt: niemand kan het alleen. Organisaties hebben elkaar nodig om te groeien en om wendbaar en flexibel te blijven. Bedrijven moeten samenwerken en daarover afspraken maken. Bedrijven gaan hier echter verschillend mee om. Het is hierbij algemeen bekend dat gemaakte afspraken en overeenkomsten contractueel vastgelegd dienen te worden. Maar wat kunnen partijen vastleggen als zij niet weten hoe de wereld en hun markt er volgend jaar uitziet? Goed contractmanagement zorgt ervoor dat afspraken blijven leiden tot een invulling van de behoeftes van beide partijen. Juist daarom speelt contractmanagement een grote rol in de wendbaarheid en flexibiliteit van bedrijven. De praktijk wijst echter uit dat contractmanagement niet altijd optimaal wordt benut. Zoiets is zonde, want er is zoveel te winnen in dit vakgebied!

Ook bij CM Partners, het expertisecentrum op het gebied van contractmanagement, is goed duidelijk dat sprake is van een opkomende vraag naar wendbaarheid en flexibiliteit bij organisaties. De medewerkers van CM Partners maken in hun dagelijkse werkzaamheden als consultant, trainer en kennisdeler regelmatig mee dat organisaties nog onvoldoende zijn voorbereid op de huidige marktsituatie en de toekomst. Daarin is het de rol van CM Partners om hun klanten te informeren en hen te ondersteunen in het toekomstbestendig maken van contractmanagement. De organisatie merkt dat het belang van professioneel contractmanagement en de toegevoegde waarde ervan, in relatie tot wendbaarheid en flexibiliteit, nog lang niet in ieder bedrijf herkend wordt. Met alle gevolgen van dien.

Om de (h)erkenning van contractmanagement als strategische waarde-drijver nog te vergroten en de toegevoegde waarde van het vakgebied concreter te maken is in samenwerking met CM Partners in de periode van februari – mei 2021 kwalitatief onderzoek gedaan naar de toenemende behoefte aan flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is de invloed van de, als gevolg van externe trends en ontwikkelingen, verder toenemende behoefte aan flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties op contractmanagement in relatie tot het realiseren van de strategische doelstellingen?”

Het onderzoek heeft, naast het antwoord geven op de hoofdvraag, tot doel:

- 🔍 het verkrijgen van nieuwe inzichten over contractmanagement;
- 🔍 de toegevoegde waarde van contractmanagement inzichtelijker maken.

Het resultaat van het onderzoek is een rapport met een analyse van de huidige situatie bij organisaties, de gewenste situatie en bijbehorende aanbevelingen. De informatie is daarmee vooral waardevol voor bestuursleden, kennisdelers, managers, experts en (ervarings-)deskundigen die in hun werkzaamheden te maken hebben met enige vorm van contractmanagement.

Leeswijzer

Het rapport begint met een methodische verantwoording, met daarin onder andere de aanleiding en onderzoeksvragen. Het hoofdstuk daarop is een beschrijving van de stage-organisatie, CM Partners. De hoofdstukken die daarna volgen behoren tot de kern van het onderzoek en zijn opgesplitst in delen:

- 🔍 Deel I gaat in op de bevindingen uit het literatuuronderzoek, ook wel het theoretisch kader. Deelvragen zijn op een theoretische manier beantwoord;
- 🔍 Deel II is een analyse van de huidige en toekomstige situatie, op basis van de interviewresultaten. Hierin komt het kwalitatieve onderzoek sterk naar voren;
- 🔍 Deel III behandelt de conclusie met aanbevelingen. Er is een antwoord op de verschillende onderzoeksvragen en er is een aanpak.

A. Methodische verantwoording

De methodische verantwoording geeft onderbouwend inzicht in de gebruikte onderzoeks aanpak. De verantwoording trapt af met een aanleiding en gaat daarna dieper in op de onderzoeksvorm, onderzoeksvragen, afbakening en validiteit en betrouwbaarheid.

Voor het gehele onderzoek geldt overigens: met de aanduiding ‘hij’ kan ook ‘zij’ of ‘het’ gelezen worden.

§A.1 Aanleiding

De wereld verandert in een hoog tempo, slechts 2000 jaar geleden was het nog gebruikelijk dat een hele familie hetzelfde beroep uitoefende. De vader was boer, zijn zoon was boer, zijn kleinzonen waren boer, enzovoort. Tegenwoordig gaat dat niet meer op. Het fenomeen ‘lifetime employment’, waarbij iemand zijn hele leven voor één werkgever werkt, is niet meer aan de orde van de dag. Waar mensen nu voor studeren is soms over tien jaar overbodig geworden, daartegenover staat dat onbekend is wat over tien jaar wél nodig is. Een baan als postbode of receptioniste zal hoogstwaarschijnlijk in de toekomst meer naar de achtergrond verdwijnen. Men moet zich blijven ontwikkelen en bijscholen om mee te kunnen gaan met de ontwikkelingen en trends in de wereld. Deze verschuiving is een gevolg van de elkaar steeds sneller opvolgende technologische en sociale veranderingen. Dit zorgt ervoor dat iemand wellicht weet wat hem het komende jaar te wachten staat, maar dat het onmogelijk is om te weten waar iemand over vijf of tien jaar staat en werkt.

§A.1.1 Wendbare organisaties

Dit geldt niet alleen voor mensen maar ook voor op organisaties. Organisaties moeten aangesloten blijven bij hun omgeving. Wanneer bedrijven niet meebewegen of inspelen op de veranderende wereld bestaat de mogelijkheid dat zij hun aansluiting en grip verliezen, wat kan leiden tot grote (financiële) gevolgen en zelfs faillissement. Een actueel voorbeeld is de winkelketen ‘Blokker’. Er wordt gesteld dat Blokker te laat was met vernieuwing en innovatie, waardoor het bedrijf nu niet meer kan bijbenen en (financiële) problemen ervaart (Het Parool, 2016). De kloof met de rest van de markt is te groot geworden. Een ander actueel voorbeeld is Brexit, wat effect heeft op organisaties die veel contact hebben en samenwerken met het Verenigd Koninkrijk. Organisaties wisten al een paar jaar dat Brexit eraan kwam, maar het was voor een lange tijd onduidelijk wat de gevolgen waren. Veel Nederlandse ondernemers gaven aan dat ze de voortgang van de situatie afwachtten, omdat ze het moeilijk vinden hun organisatie voor te bereiden op iets onbekends (NOS, 2020). Een situatie als Brexit zorgt voor veel onduidelijkheid en vraagt daarom veel van de wendbaarheid en flexibiliteit van organisaties, wat weer zorgt voor de nodige uitdagingen bij contractmanagement. Wat kan tenslotte in een contract worden opgenomen, en hoe moeten lopende contracten worden gemanaged als de toekomstige situatie nog onduidelijk is? Juist zo’n situatie toont het belang van wendbaarheid en flexibiliteit aan.

§A.1.2 De trend van het uitbesteden

Het uitbesteden van werkzaamheden aan anderen geeft bedrijven de mogelijkheid te focussen op de corebusiness. Dit leidt ertoe dat leveranciers een grote(re) rol hebben gekregen binnen de bedrijfsvoering. Door het uitbesteden kan de opdrachtgever zich focussen op de primaire taak, maar het vergroot de afhankelijkheid van andere partijen. De opdrachtgever heeft de kennis en expertise van de leverancier nodig om bepaalde zaken te regelen. Een organisatie is als het ware het voetbalteam, waar de leverancier dan het speelveld, het stadion en de materiaalman is. Organisaties worden op deze manier steeds afhankelijker van elkaar. Ze hebben elkaar nodig om processen uit te kunnen voeren, zowel aan de leverancierszijde als aan de opdrachtgeverszijde. Om te zorgen dat de uitbesteding, samenwerking en werkprocessen in goede banen lopen zijn complexere contracten nodig. Dit soort complexere contracten wordt vaak afgesloten voor meerdere jaren, waarbij het dus kan voorkomen dat tijdens de uitvoering van het contract iets in de vraag of aanbod van een contractpartij verandert (door de invloed van externe/interne ontwikkelingen). Juist om deze reden is het van belang contracten te managen.

De toenemende mate van samenwerken en uitbesteden zorgt voor complexere contracten. Goed en proactief contractmanagement is hierbij van groot belang, er kan zelfs gesteld worden dat de kosten van proactief contractmanagement lager zijn dan de kosten van het weglekken van gewenste besparingen in een aanbesteding (Turenhout & Sprangers, 2021).

§A.2 Onderzoeksvorm

Het onderzoek valt in de categorie ‘kwalitatief’, de resultaten zijn hoofdzakelijk beschrijvend van aard en berusten niet op cijfers. De resultaten en bevindingen zijn afkomstig uit literatuuronderzoek en interviews.

§A.2.1 Doelstellingen

Voorafgaand aan het onderzoek is een aantal doelstellingen geformuleerd:

- ➊ Een antwoord hebben op de hoofdvraag;
- ➋ Het verkrijgen van nieuwe inzichten op het gebied van contractmanagement, wendbaarheid en flexibiliteit;
- ➌ Het inzichtelijk(er) maken van de toegevoegde waarde die contractmanagement kan leveren;
- ➍ De contractmanagementmethode van CM Partners, CATS CM®, internationaal verder op de kaart zetten.

Het onderzoek is geslaagd wanneer alle doelstellingen zijn behaald.

De doelstellingen zijn opgesteld in samenwerking met de bedrijfsbegeleiders tijdens het afstudeeronderzoek, Linda Tonkes en Arjen van Berkum. Zij beoordelen aan het einde of de doelstellingen zijn behaald. De doelstellingen zijn gebaseerd op de organisatiedoelstelling van het afstudeerbedrijf: de contractmanagementmethode CATS CM® tot wereldstandaard voor professioneel contractmanagement maken. Vanwege deze doelstelling wordt het onderzoek later vertaald in het Engels.

§A.2.3 Doelgroep

Het onderzoek is gericht op experts en (ervarings-)deskundigen die in hun beroep veelvuldig te maken hebben met enige vorm van B2B contractmanagement. De personen komen uit het netwerk van CM Partners of LinkedIn en zijn benaderd via een e-mail. Niet elke respondent werkt samen met CM Partners of CATS CM®, hierdoor wordt het onderzoek niet van één kant belicht maar komen meerdere visies naar voren.

§A.3 Hoofdvraag en deelvragen

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn diverse deelvragen opgesteld. De volgende deelvragen worden beantwoord middels dit onderzoek:

1. Wat is contractmanagement?
2. Welke toegevoegde waarde levert contractmanagement aan wendbaarheid en flexibiliteit?
3. Welke externe trends en ontwikkelingen spelen een rol bij de toenemende behoefte aan flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties?
4. Hoe komt contractmanagement terug in het beleid en de aansturing van bedrijven?
5. Hoe kan contractmanagement bijdragen aan wendbaarheid en flexibiliteit bij het realiseren van de strategische doelstellingen?

§A.3.1 Dataverzamelmethode: literatuur

Het literatuuronderzoek verzamelt een breed scala aan (wetenschappelijke) bronnen en benadert en onderbouwt de deelvragen met de bijbehorende onderwerpen op een theoretische manier. Het vormt daarmee de basis voor het onderzoek. In het theoretische gedeelte van het onderzoek is een theoretische verkenning gemaakt van de betreffende onderwerpen. De gebruikte bronnen zijn terug te vinden [in de bibliografie](#).

§A.3.2 Dataverzamelmethode: interviews

De interviews zijn gehouden met (ervarings-)deskundigen. Deze vorm van fieldresearch maakt het mogelijk om diepgaande informatie te vergaren, het doel van dit type onderzoek is dan ook om de visie en informatie van respondenten te verkrijgen. Er is bewust gekozen voor (ervarings-)deskundigen uit verschillende organisaties, aangezien het onderzoek niet gericht is op één type bedrijf maar op diverse branches. Het bevragen van minstens 20 respondenten maakt het mogelijk diverse invalshoeken te hanteren en belichten. Elk interview heeft wegens de maatregelen omtrent COVID-19 online plaatsgevonden. Tijdens de gesprekken is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Vooraf is een aantal vragen opgesteld, waarbij tijdens het gesprek ruimte blijft voor doorvragen. De interviews zijn opgenomen en uitgewerkt in een transcriptie of uitgebreide samenvatting. De vragenlijst en interviewuitwerkingen zijn opgenomen in het document ‘extra bijlagen’. Voor het aanduiden van de

(ervarings-)deskundigen geldt: de mensen die zijn geïnterviewd voor het onderzoek worden ook wel respondenten genoemd. Met respondenten wordt dus niet verwezen naar een enquête, dit heeft niet plaatsgevonden.

B. Organisatieomschrijving

CM Partners wordt gezien als hét expertisecentrum op het gebied van contractmanagement. CM Partners ondersteunt en adviseert bedrijven op het gebied beleid, inrichting en professionalisering van contractmanagement. Dit gebeurt door middel van trainingen, consultancy en het met de markt delen van expertise. CM Partners heeft de contractmanagementmethode CATS CM® ontwikkeld. Het ontwikkelen en onderhouden van de methode CATS CM® is een apart organisatieonderdeel. Beide organisatieonderdelen staan onder leiding van Linda Tonkes.



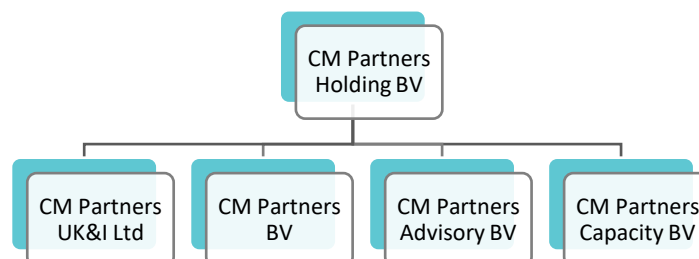
Figuur 1. De directie van CM Partners, links is partner Arjen van Berkum. Rechts is algemeen directeur Linda Tonkes.

De oprichters, Gert-Jan Vlasveld en Jan van Beckum, zagen in 2001 al in dat structuur en controle ontbrak in hun baan als contractmanager. Op basis daarvan hebben zij een methode ontwikkeld en zijn ze in 2005 het bedrijf 'CM Partners' gestart. Inmiddels staat CM Partners bekend als de ontwikkelaar van CATS CM® en als een vooraanstaand advies-, opleidings- en interim-bureau op het gebied van contractmanagement. Het primaire proces van CM Partners is het ontwikkelen van de contractmanagementmethode CATS CM®, het trainen van mensen in het toepassen van de methode en het implementeren van contractmanagement op basis van de methode bij andere organisaties.

§B.1 Organisatiestructuur

De organisatie bestaat uit vaste medewerkers en freelancers verdeeld over twee vestigingen: één in Delft en één in Utrecht. De freelancers worden met name ingezet om trainingen te geven en te ondersteunen in adviestrajecten. Bij deze trainingen wordt gebruik gemaakt van de methode CATS CM®. Deze huidige versie van de methode (versie 4) is ontwikkeld door Linda Tonkes en Gert-Jan Vlasveld en net als de vorige versies vastgelegd in een boek. De methode vormt de kern van de bedrijfsvoering en aanpak van CM Partners.

Figuur 2 toont welke ondernemingen samen CM Partners vormen, dit zijn 4 vennootschappen onder CM Partners Holding BV.



Figuur 2. De verschillende ondernemingen van CM Partners Holding BV, v.l.n.r.: onderneming voor de markt in Engeland en Ierland, trainingsbureau, consultancybureau en interim- en wervingsbureau.



Deel I: Theoretische Verdieping

*Een weergave van de opgedane kennis en
informatie op basis van literatuuronderzoek*



1. Definiëring contractmanagement

De definitie van contractmanagement en de bijbehorende aanpak verschilt per organisatie. Daarbij wordt contractmanagement nog vaak verward met contractbeheer. Dit hoofdstuk behandelt de verschillen en enkele in de literatuur gegeven definities. Daarbij komt naar voren welke definitie in dit onderzoek zal worden gehanteerd.

§1.1 Verschil tussen contractbeheer en -management

Contractmanagement is een breed begrip wat vanuit diverse invalshoeken wordt benaderd. Zo verschillen de definities van bekende spelers binnen contractmanagement, zoals CATS CM® en Nevi, onderling van elkaar. Daarbij wordt contractmanagement vaak nog verward met contractbeheer (Acanthis, 2018). Contractmanagement wordt gezien als de overkoepeling van alle processen die gerelateerd zijn aan het contract. Contractbeheer is veelal een ondersteunende activiteit dat ervoor dient om de juiste informatie op de juiste plekken te waarborgen. Het wordt meer gezien als een ‘administratief’ onderdeel van het gehele proces (Nevi, 2017).

§1.2 Definitie contractmanagement

Contractmanagement draagt bij aan het minimaliseren van risico's, het besparen van kosten en het verhogen van tevredenheid (Vlasveld, 2014). Een uitgebreidere toelichting over de meerwaarde van contractmanagement staat beschreven in [de bijlagen](#).

Volgens het onderzoek van G. Morris, J. Pinto en D. Lowe zijn twee zaken van belang bij de definiëring van contractmanagement (Lowe, Pinto, & Morris, 2007):

-  Het identificeren en beheersen van risico's;
-  Het managen van de relatie tussen leverancier en opdrachtgever.

Onderstaande alinea's geven vier verschillende definities. De definities worden daarna met elkaar vergeleken.

1. De World Commerce & Contracting (World C&C), een non-profit vereniging die gefocust is op commercieel en contractueel gebied, beschrijft contractmanagement als *‘een discipline die de commerciële afdeling ondersteunt door middel van voorbereiding, onderhandeling, uitvoering en supervisie van juridisch afdwingbare prestatieverbintenissen en risicoposities, zowel uitgaand (naar de markt) als inkomend (vanuit de markt). Het zorgt ervoor dat commerciële of technische aspecten worden omgezet in specifieke voorwaarden die aangeboden of geëist worden van leveranciers, klanten of zakenpartners. De naleving en goedkeuring worden bewaakt en gecontroleerd, waarbij afspraken vastliggen in geval van niet-naleving. Door een actieve toezichthouding op prestatiebehoeften en -resultaten wordt de commerciële afdeling op de hoogte gehouden’* (vrij vertaald) (World Commerce & Contracting, sd).
2. De contractmanagementmethode van CM Partners, CATS CM®, hanteert de volgende definitie:

Contractmanagement is het realiseren van de met het contract beoogde doelstellingen door tijdens de uitvoeringsfase van een contract proactief van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven de naleving te bewaken, alle onduidelijkheden, tegenstrijdigheden en hiaten op te lossen, alle met het contract gepaard gaande risico's te beheersen en de gewenste wijzigingen in het contract te verzorgen. (Tonkes & Vlasveld, p. 11)
3. Het kennisbureau Nevi, wat gespecialiseerd is in inkoop en contractmanagement, gebruikt de volgende definitie: *“Contractmanagement is de methodiek om afspraken met leveranciers duidelijk en transparant vast te leggen en hier actief op te sturen. De verkregen input, getekende contracten en wijzigingen worden eenduidig vastgelegd, beheerd en bewaakt”* (Nevi, sd).
4. Als laatst ziet G. Rietveld, schrijver van het boek ‘Inkoop, een nieuw paradigma’, contractmanagement als volgt: *“De activiteiten die ervoor zorgen dat de leveranciers die prestaties conform contract leveren”* (Rietveld, p. 256).

De definities van World C&C en CATS CM® zijn het breedst toepasbaar, beide definities beschrijven duidelijk wat onder hun omschrijving van contractmanagement valt en stellen het toepasbaar voor zowel opdrachtgevers als leveranciers. Hierin sluit de omschrijving van CATS CM® het best aan op de twee pijlers aan het begin van §1.2, doordat hun bepaling de risico's expliciet meeneemt en geen partij kiest. Om die redenen wordt de opvatting van CATS CM® gehanteerd in dit onderzoek.

Tussenconclusie

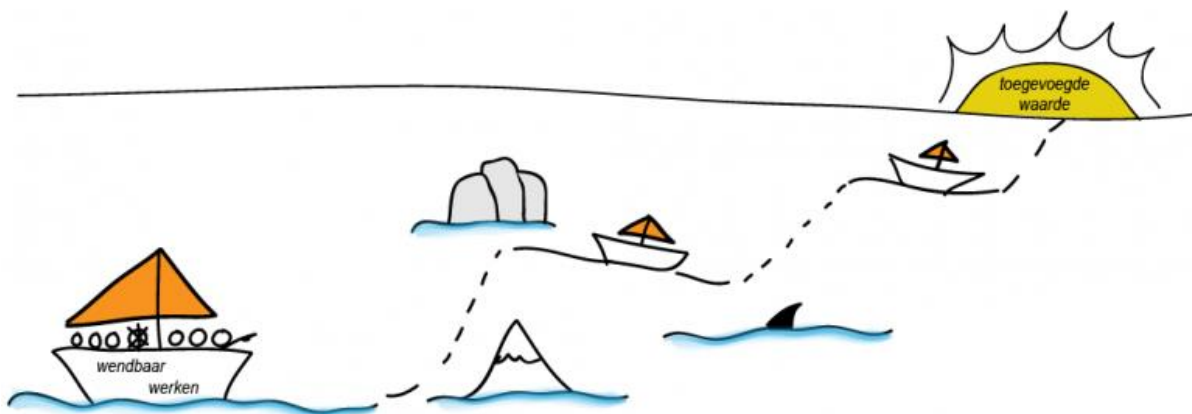
Duidelijk is dat bekende kennisinstanties of grote spelers uit het contractmanagement een andere visie hebben op het vakgebied. Voor het onderzoek wordt de definitie van CATS CM® gebruikt. Deze is het breedst toepasbaar en geschikt voor allerlei organisaties die te maken hebben met contractmanagement, van publiek tot privaat, van opdrachtgever tot opdrachtnemer. Tevens sluit deze definiëring aan bij de onderzoeksresultaten van G. Morris, J. Pinto en D. Lowe.

2. De meerwaarde van wendbaarheid en flexibiliteit

De volgende paragrafen geven een omschrijving van wendbaarheid en flexibiliteit. Het bevat een definiëring van beide aspecten en beschrijft wat de toegevoegde waarde is voor organisaties.

§2.1 Wendbaarheid en flexibiliteit

Wendbaarheid, ook wel bekend als agility, is een term die veel wordt gebruikt in de managementwereld. Volgens M. Nijssen, een voormalig onderzoeker op dit gebied, betekent wendbaarheid het vermogen van een organisatie om zich telkens aan te passen aan nieuwe omstandigheden uit de omgeving (Nijssen & Kils, 2014). D. Brandenburg bevestigt dit, waarbij volgens haar de nadruk ligt op een onvoorspelbare en externe omgeving (Chron, sd). Een wendbare organisatie is volgens haar in staat te reageren op onverwachte gebeurtenissen. Daarbij stelt R. Haeck dat een organisatie flexibiliteit nodig heeft om wendbaar te kunnen zijn (Haeck, 2013). Hieruit blijkt dat wendbaarheid en flexibiliteit niet hetzelfde betekenen, maar wel een verband hebben. Waar wendbaarheid is gericht op onvoorspelbaarheid, is flexibiliteit gericht op de mogelijkheden binnen een organisatie om in te spelen op verwachte en voorspelbare risico's en veranderingen (Holbeche, 2018). Hierbij is een flexibele organisatie in staat om aanpassingen binnen het bedrijf en beleid teweeg te brengen. De wendbaarheid gaat daarin een stap verder, wanneer sprake is van een wendbare organisatie is het mogelijk om het gehele (eco)systeem aan te passen (Chron, sd). Dus niet alleen de organisatie zelf, maar ook de omgeving en dus de samenwerkingen met die omgeving. Afbeelding 1 verduidelijkt de wendbaarheid en flexibiliteit. Het is voor het bootje duidelijk wat het doel van de reis is, namelijk de zon. Hoe het bootje daar komt en welke dingen het onderweg tegen kan komen is voor een deel uitgewerkt, zoals de rotsen en de haai. Dat zijn de voorspelbare risico's die tot de flexibiliteit behoren. Het bootje heeft echter geen vaste route maar kan tussentijds nog bijsturen, indien onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden. Het bootje is door het bijsturen in staat om wendbaar te reageren op mogelijke en onverwachte situaties.



Afbeelding 1. Een visualisatie om de definitie van wendbaarheid en flexibiliteit te verduidelijken.

§2.2 Het effect van wendbaardere en flexibelere organisaties

Wendbaarheid kan de organisatie een concurrentievoordeel en een kwaliteitsverhoging opleveren, doordat de organisatie continu aangesloten blijft bij de wensen en behoeften van de gebruikers (Crocitto & Youssef, 2001). Wanneer wendbaarheid en flexibiliteit wordt doorgevoerd naar contractmanagement kan dat leiden tot een betere samenwerking waar beide contractpartijen van profiteren (Scaled agile, 2021). Een verdere toelichting op de toegevoegde waarde van wendbaarheid en flexibiliteit is beschreven in [de bijlagen](#).

In het artikel van Nyenrode Business Universiteit wordt duidelijk gemaakt dat het hierbij belangrijk is dat niet alleen de organisatie zelf flexibel te werk gaat, maar ook de partners in de supply chain (Nyenrode, 2021). Volgens het artikel heeft het geen zin om zelf als organisatie flexibel te zijn wanneer het afhankelijk is van contractpartijen die niet op een flexibele manier te werk gaan. Het is tevens essentieel dat de keten transparant is, zodat gezamenlijke belangen gemaakt en bereikt kunnen worden. Uit een onderzoek van Ricoh, een leverancier op het gebied van technologiediensten, blijkt dat ook inkoopmanagers meer behoefte hebben aan flexibiliteit. De voornaamste reden hiervoor is de kostenbesparing die het teweegbrengt (Rico, 2013). Wanneer gekeken wordt naar de voordelen van wendbaarheid kan naast een concurrentievoordeel, kwaliteitsverhoging en betere samenwerking gesteld worden

dat wendbaarheid bijdraagt aan innovatie. Hierbij veronderstelt V. Verbiesen in een interview van Dutch IT-channel dat de mate van wendbaarheid wordt bepaald door de wijze waarop het contractmanagement is ingericht (Kepinski, 2020). Het is volgens hem een absolute voorwaarde voor organisaties die willen inspelen of meedoen met ontwikkelingen en innovaties. Hij verduidelijkt zijn stelling door te vermelden dat organisaties die hun contractmanagement op orde hebben (gehad), minder last ervoeren van enige veranderingen als gevolg van COVID-19. Desalniettemin brengt een toename in de wendbaarheid een risico met zich mee op het gebied van samenwerken tussen contractpartijen, er moet namelijk sprake zijn van vertrouwen. Miscommunicaties en het niet naleven van afspraken kunnen dit vertrouwen verstoren, wat een negatief effect kan hebben op de wendbaarheid (Scaled agile, 2021).

Tussenconclusie

Wendbaarheid is het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan onverwachte externe veranderingen. Flexibiliteit is het vermogen om intern te reageren op mogelijke, te verwachte, omstandigheden. Wendbaarheid en flexibiliteit kunnen zorgen voor een concurrentievoordeel, kwaliteitsverhoging, betere samenwerking, professionalisering, hogere (gebruikers)tevredenheid en innovatie. Het is van essentieel belang dat de keten hierbij transparant is, gezamenlijke belangen heeft en werkt op basis van vertrouwen. De mate waarin een organisatie wendbaar kan zijn hangt samen met de wijze waarop invulling is gegeven aan contractmanagement. Contractmanagement levert dus een toegevoegde waarde op door het creëren van wendbaarheid en flexibiliteit.

3. Contractmanagement in het beleid en de aansturing

Elke organisatie heeft de aanpak van contractmanagement op een andere manier geregeld, waardoor het ook een andere rol heeft in het beleid en aansturing. Dit hoofdstuk gaat in op de waarde die organisaties hechten aan hun contractmanagement, een mogelijke verschuiving in deze waarde en in hoeverre contractmanagement belangrijk is voor de directie.

§3.1 Positionering van contractmanagement

Ruim 25% van de respondenten uit een onderzoek van Nevi over contractmanagement is ervan overtuigd dat contractmanagement een onderdeel van de business is. 45% vindt het een combinatie van business en inkoop en 30% ziet het als een onderdeel van de inkoop of een andere afdeling (Nevi, 2019). C. Conte vertelt tijdens een webinar van Deloitte over zijn visie op de toekomst van contractmanagement, dat contractmanagement gezien kan worden als een teamsport, waarbij iedereen er gebruik van maakt maar niemand eigenaar is (Deloitte, 2021). Hij is van mening dat contractmanagement niet een apart onderdeel is maar juist door iedereen in de organisatie wordt benut, het moet volgens hem daarom centraal geregeld zijn. R. van der Hoven bevestigt dit in een rapport van Nevi, waarin hij zegt dat contractmanagement een businessactiviteit is (Nevi, 2019). Hij is ervan overtuigd dat de volwassenheid binnen contractmanagement de komende tijd toeneemt vanwege de snel veranderende markt. Hierbij geldt: hoe volwassener contractmanagement is geregeld, hoe meer het verweven zit in het organisatiebeleid (Aedes, Nevi, 2018).

§3.2 Directieonderdeel

Dat niemand het meer alleen kan organiseren wordt duidelijk uit het interview van CM Partners met contractmanager R. Breiburg van WUR (Wageningen Universiteit en Research). Het valt R. Breiburg op dat organisaties meer samenwerken met andere partijen door middel van uitbesteden of een andere manier (CM Partners, 2020). Vanuit zijn werkervaring is hij ervan overtuigd dat contractmanagement steeds belangrijker wordt voor organisaties, waardoor contractmanagement een steeds hogere prioriteit krijgt binnen een bedrijf. Hij denkt dat in de toekomst, over tien tot vijftien jaar, contractmanagers aan de beleidstafel zitten in de vorm van een 'Chief Contract Officer'. Dit in tegenstelling tot wat G. Rietveld schetst in zijn boek, waarin hij stelt dat het managen van contracten tijd en geld kost (Inkoop, een nieuw paradigma, p. 326). Volgens G. Rietveld dient het managen ervan enkel voor contracten die een hogere opbrengst dan inspanning opleveren.

Tussenconclusie

Uit de vorige alinea's blijkt dat contractmanagement op diverse manieren is gepositioneerd in organisaties. Sommigen zien het als onderdeel van de inkoop terwijl een ander het ziet als een teamsport van de gehele organisatie. Daarmee kan geconcludeerd worden dat contractmanagement geen vaste plek heeft in het beleid en aansturing van bedrijven. Wel is duidelijk dat contractmanagement steeds belangrijker wordt. Door een toename in het samenwerken met externen en door steeds verder gaande uitbesteding speelt contractmanagement een steeds grotere rol bij het waarborgen van processen. Organisaties hebben meer noodzaak bij het contractueel vastleggen van afspraken, waardoor de vraag naar contracten en een goed management ervan toeneemt. Er wordt zelfs verwacht dat contractmanagement over enkele jaren een onderdeel is van de directie. Daarmee wordt contractmanagement steeds vaker opgenomen in het beleid en aansturing van bedrijven, de meerwaarde en importantie van het vakgebied zal hierdoor stijgen.

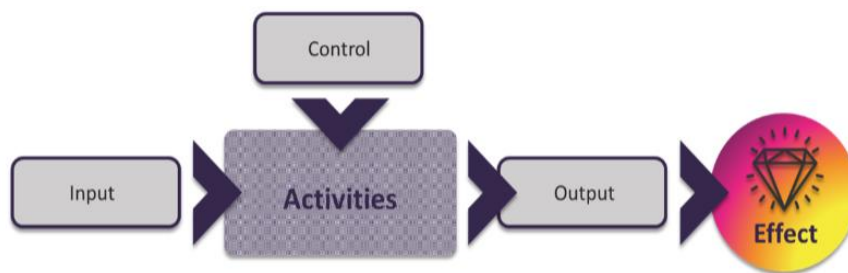
4. De rol van contractmanagement bij wendbaarheid en flexibiliteit

De World C&C heeft in hun onderzoek aangetoond dat een onjuiste aanpak rondom het managen van contracten kan oplopen tot een waardeverlies van 9% (World Commerce & Contracting, 2020). Hierbij wordt gesteld dat samenwerkingen tussen contractpartijen de waarde van contractmanagement kan verhogen.

Het besef van de waarde die contractmanagement kan leveren en de impact ervan is onder andere zichtbaar bij het RVB (Rijksvastgoedbedrijf). Deze overheidsinstelling maakt sinds kort gedeeltelijk gebruik van een nieuwe en innovatieve contractvorm voor hun onderhoud: het UAV-GCM-contract (Rijksvastgoedbedrijf, 2021). De gedachtegang achter deze nieuwe contractvorm is samenwerken op basis van vertrouwen, waarbij de opdrachtnemer meer vrijheid krijgt om de eigen expertise in te zetten. Het RVB wil via deze weg een gelijkwaardigere samenwerking creëren, contractmanagers zullen minder corrigeren maar meer aansturen op processen. Op deze manier heeft de leverancier meer vrijheid tijdens de uitvoering van het contract en is het gemakkelijker om tussentijds bij te sturen. Contractmanagement draagt zo bij aan een vergroting van de wendbaarheid en flexibiliteit.

§4.1 Typen contractvormen

Niet elke leverancier, klant of wederpartij is even waardevol voor een organisatie. Zo is de bijdrage van de ene partij belangrijker voor het primaire proces dan de andere partij. Hoe waardevol een contract is voor de organisatie hangt af van de mate van impact die de prestaties uit het contract hebben op de primaire bedrijfsprocessen. Het is hierbij niet altijd het geval dat de duurste contracten de grootste impact hebben op een bedrijf. Een klein en relatief eenvoudig contract kan meer impact hebben dan een groot contract met een hoge afname.



Afbeelding 3. De typen contractvormen volgens CATS CM®.
 CM Partners Holding ©

Het verschil in belang van contracten leidt tot een verschil in het soort contractmanagement op die contracten. CATS CM® onderscheidt in hun methode vier typen contracten die ieder een andere (in intensiteit oplopende) contractmanagementaanpak vragen. De typen zijn zichtbaar in afbeelding 3. Hierbij geldt: hoe meer het richting een proceseffect gaat, hoe groter de speelruimte van de leverancier. In de afbeelding staan de volgende vier contractvormen vermeld (Tonkes & Vlasveld, p. 51):

- ➡ Contracten voor procesinput;
- ➡ Contracten voor procesactiviteit;
- ➡ Contracten voor procesoutput;
- ➡ Contracten voor proceseffect.

Het UAV-GCM-contract is een voorbeeld van een contract gericht op procesoutput of proceseffect. Bij contracten gericht op proceseffect wordt een dienst of product op een globale wijze afgenomen. De leverende partij heeft ruimte om te bepalen op welke manier invulling wordt gegeven aan de afspraken. Het kent geen gedetailleerde beschrijving van activiteiten en afspraken zijn meestal globaal vastgelegd.

E. Achterberg, een onderzoekster op het gebied van circulaire economie, is van mening dat sprake is van een nieuw bedrijfsmodel waarin een verschuiving plaatsvindt van bezit naar gebruik (Achterberg, 2021). Dit is vergelijkbaar met een verschuiving in de richting van een proceseffect. In een podcast van de Universiteit van Nederland bespreekt ze

het businessmodel, waarbij ze een voorbeeld noemt van een afnemer die bij Philips licht koopt in plaats van lampen. Door de leverancier in dit verhaal verantwoordelijk te houden voor de energierekening ontstaat er een financiële prikkel voor verbetering, innovatie en duurzaamheid, aldus E. Achterberg. Dit komt ook naar voren in het artikel van J. Walden, waarin dit wordt beschreven als een “product-as-a-service” model (Walden, 2020).

§4.2 Contractmanagement en doelstellingen

In hoeverre een contract wendbaar is (en moet zijn) hangt af van het contracttype. Een contract voor procesinput vraagt tenslotte om een hele andere aanpak dan een contract voor proceseffect. Wanneer een organisatie haar diverse contracten indeelt in de eerdergenoemde typen, krijgt elk contract de aandacht die het nodig heeft. Daardoor is sprake van een professionele en proactieve aanpak rondom contractmanagement. Bij professioneel contractmanagement ligt de juiste focus op de juiste onderdelen van contractmanagement. Dit zijn gerelateerde contracten, stakeholders, risico's, verplichtingen, financiën, besturing, tevredenheid, belangrijke data, informatiebeheer en de contractdoelstellingen (Tonkes & Vlasveld, 2020). Volgens CATS CM® is het realiseren van de contractdoelstellingen hierin één van de belangrijkste aspecten. Deze doelstellingen vloeien voort uit de organisatiedoelstellingen, zoals ook aangegeven in afbeelding 4. Wanneer contractmanagement op de juiste manier wordt uitgevoerd, gedurende het hele proces, leidt dat tot de gewenste wendbaarheid en flexibiliteit die nodig is voor het realiseren van de strategische doelstellingen.



Afbeelding 4. De samenhang tussen organisatiedoelstellingen, contractdoelstellingen en contractprestaties.
 CM Partners Holding ©

Tussenconclusie

In het werkveld wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan wendbaar en flexibel contractmanagement. De intensiteit voor het contractmanagement wordt bepaald door de plaats die het contract in een proces inneemt, beginnend bij procesinput en doorlopend tot proceseffect. Wanneer een organisatie proactief bezig is met contractmanagement en contracten indeelt in de verschillende typen, ontstaat waar nodig wendbaarheid en flexibiliteit. Er is daarmee meer ruimte voor het behalen van de contractdoelstellingen, en daardoor dus ook de strategische organisatiedoelstellingen. Daarom is het voor bedrijven belangrijk dat zij hun contractmanagement op orde hebben, dit heeft indirect veel invloed op de algehele doelstellingen, de missie en de visie.



Deel II: Analyse Interviews

*Een analyse van de huidige en toekomstige
situatie van contractmanagement op basis van
interviews met deskundigen*



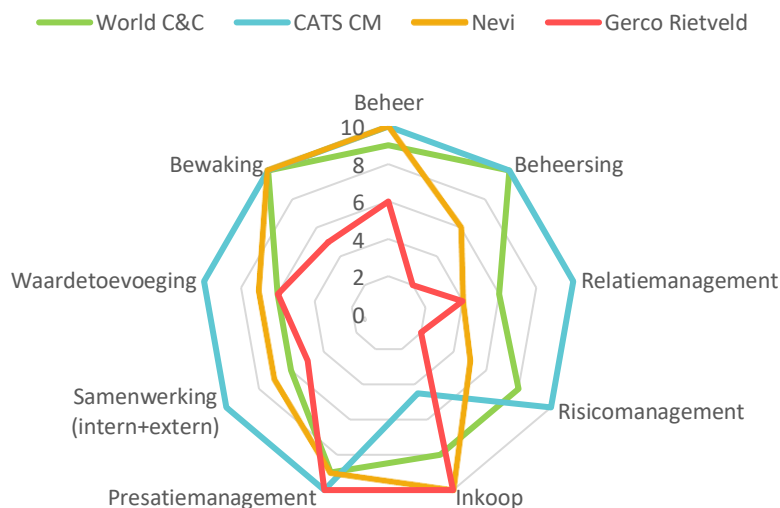
5. Huidige situatie analyse

Dit hoofdstuk belicht de huidige situatie van contractmanagement aan de hand van de bevindingen uit het theoretisch kader en de interviews. §6.1 behandelt de visies van diverse spelers uit het eerste hoofdstuk. Onderdeel §6.2 gaat dieper in op de situatie bij respondenten, waarbij een indeling is gemaakt in verschillende contractmanagementactiviteiten: algemene bevindingen, het beleid, het proces, het volwassenheidsniveau en samenwerkingsvormen.

§5.1 Verspreid vakgebied

Hoofdstuk 1 belicht diverse definities van contractmanagement en daarmee de invalshoeken op het vakgebied. Er is geen eenduidige definitie van contractmanagement. Deskundigen en kenniscentra hebben verschillende visies en handelen daardoor op een verschillende wijze. Op basis van de begripsomschrijving en de bijgegeven toelichting in hoofdstuk 1 is een radardiagram in kaart gebracht. Het radardiagram bestaat uit negen hoofdlijnen die voortkomen uit de diverse bepalingen. Dankzij het radardiagram wordt duidelijk hoe het vakgebied vanuit diverse invalshoeken belicht kan worden. De invalshoeken zijn: beheer, beheersing, relatiemanagement, risicomanagement, inkoop, prestatie management, samenwerking, waardetoevoeging en bewaking. Zoals te zien is de definitie van CATS CM® het meest omvattend. Een uitgebreidere toelichting op het spindiagram is te vinden in [de bijlagen](#).

Hoofddlijnen contractmanagement op basis van definitie



Model 1. Spindiagram van de hoofddlijnen van contractmanagement op basis van diverse definities.

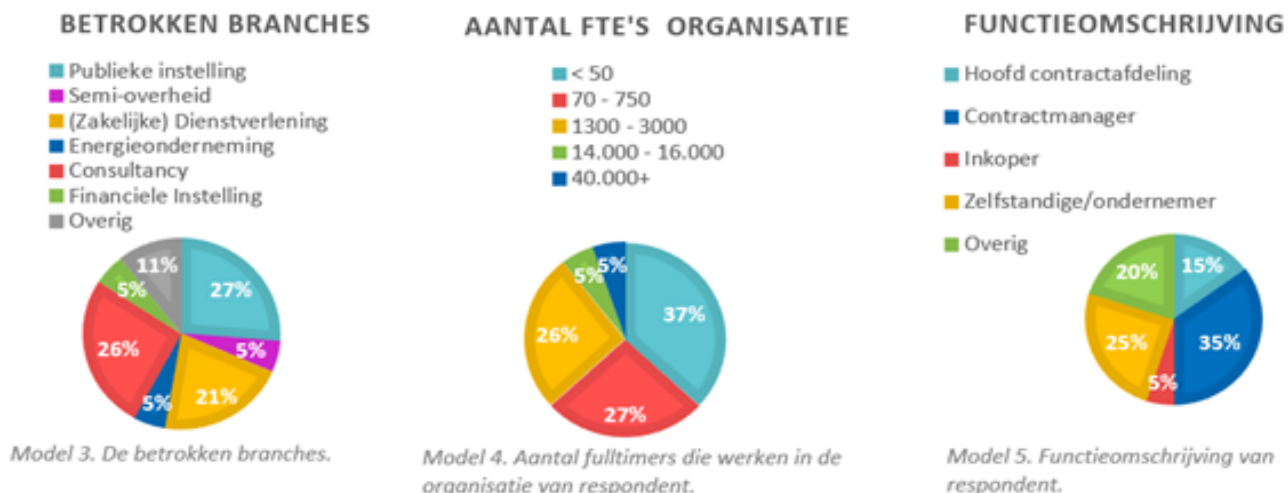
CATS CM® scoort het hoogst in het spindiagram en is daardoor het meest omvattend. De World Commerce & Contracting staat op de tweede plek, deze organisatie bekijkt het vakgebied vooral vanuit commercieel oogpunt. Dit is relevant voor het grotendeel van de private sector, maar contractmanagement speelt zich ook af in publieke sectoren en non-profitorganisaties. Daar sluit de begripsbepaling niet naadloos op aan. G. Rietveld en Nevi scoren lager in dit spindiagram, dat heeft te maken met hun inkoopvisie op het vakgebied en de beperkte mate van detail in de definities.

§5.2 Situatie bij de respondenten

De situatie bij de organisaties van diverse respondenten wordt geanalyseerd op basis van de volgende elementen: algemene bevindingen, beleid, proces, volwassenheidsniveau en samenwerkingsvormen.

§5.2.1 Algemene bevindingen

Om inzicht te krijgen in de huidige situatie rondom contractmanagement is gebruik gemaakt van interviews met deskundigen. Deze deskundigen zijn afkomstig uit verschillende organisaties, er is hiervoor een indeling gemaakt van zeven typen organisaties. Van alle bevroagde respondenten is 35% een vrouw en 65% een man. Zoals te zien in model 3 is een vierde deel werkzaam in de publieke sector. Op de tweede plek staat de consultancybranche en op de derde plaats de (zakelijke) dienstverlening. Naast een onderverdeling in sectoren is een cirkeldiagram gemaakt op basis van de organisatiegrootte aan de hand van het aantal Fte's. Hieruit blijkt dat het overgrote deel van de onderzochte organisaties, namelijk 37%, bestaat uit 1 – 50 werknemers. 10% van de respondenten werkt in een organisatie met 14.000+ medewerkers, 5% werkt zelfs in een bedrijf met meer dan 40.000 werknemers. In de interviews zijn vragen gesteld over de aansturing, het proces, de samenwerking en de ontwikkelingen in het vakgebied van contractmanagement. Een uitgebreid overzicht van deze gesprekken is opgenomen in het document 'extra bijlagen'. Tijdens de interviews hebben respondenten vanuit hun eigen ervaring en deskundigheid antwoord gegeven op de gestelde vragen. Hierbij was het overgrote deel werkzaam als contractmanager. Maar ook functies als 'hoofd contractmanagementafdeling' en 'zelfstandige' of 'consultant' (onder de categorie 'overig') werden frequent uitgeoefend.



§5.2.2 Het beleid

Slechts in 30% van de gevallen is het belang van contractmanagement op strategisch niveau duidelijk. De mate waarin contractmanagement in beweging is en verder ontwikkelt varieert per organisatie. Zo geeft een contractmanager in een interview het volgende aan: "Contractmanagement is de laatste in de rij zeg ik altijd, dat is het afvoerputje van het project". Zijn organisatie focust vooral op project- en risicomanagement. Dit was ook het geval bij een deskundige van een andere organisatie. Zij vertelde dat contractmanagement pas sinds kort een aparte afdeling is. Daarvoor was het een onderdeel van het projectmanagement. Een andere expert, werkend voor een dienstverlener/netbeheerder, ervaart dat contractmanagement geen hoge prioriteit heeft bij haar directie. Zij ondervindt dat er op strategisch level onvoldoende gedragenheid is om contractmanagement op de juiste manier uit te voeren. Er wordt daardoor te weinig budget beschikbaar gesteld, wat ertoe leidt dat vooral sprake is van contractbeheer en een reactieve aanpak. Dit is ook het geval bij een inkoper die werkzaam is voor een publieke instelling. Hij merkt dat het vakgebied vaak nog onderdeel is van de inkoop. Als inkoper signaleert hij dat de directie geen hoogwaardig belang heeft bij het contractmanagement. De huidige aanpak rondom contractmanagement levert geen acute problemen op binnen de publieke instelling. Er is daarom geen dringende reden voor professionalisering of verandering. Daarbij neemt de inkoper waar dat een aantal van zijn collega's geen noodzaak tot verandering ervaart, net zoals de directie. Bovendien zijn enkelen ervan overtuigd dat hun baan door een mogelijke verandering op het spel kan staan. Dit alles leidt ertoe dat binnen de betreffende publieke instantie sprake is van reactief contractbeheer.

Aspect op CM-niveau		Ja	Nee	Deels	N.V.T.
Aansturing	De noodzaak van CM is op strategisch niveau duidelijk	30%	20%	35%	15%
	CM is professioneel ingericht	15%	10%	65%	10%
	CM wordt centraal aangestuurd	25%	35%	10%	30%
	Er wordt gebruik gemaakt van een systeem voor CM	55%	20%	0%	25%
Proces	Er is een proces ingericht rondom CM	55%	10%	15%	20%
	Het proces is zelf ontworpen	30%	25%	15%	30%
	Het proces is gebaseerd op een methode	25%	30%	15%	30%
	Er wordt gewerkt aan een professioneler proces	60%	15%	15%	10%
	Respondent ervaart hinder in dit proces	65%	0%	15%	20%
	Respondent ziet kansen en uitdagingen in het proces	80%	5%	5%	10%
	Het proces bevat één of meer innovatieve aspecten	50%	25%	5%	20%
Samenwerking	Er is sprake van een interne samenwerking	40%	20%	30%	10%
	Er is sprake van samenwerking met andere contractpartij(en)	55%	0%	45%	0%
	De belangen van de andere contractpartij worden serieus genomen	30%	20%	50%	0%
	Respondent is tevreden over de interne communicatie	20%	30%	25%	25%
	Er is binnen de organisatie een zichtbaar verband tussen inkoop en contractmanagement aanwezig	60%	20%	0%	20%
Ontwikkeling	Binnen de organisatie worden trainingen aangeboden/gefaciliteerd voor CM	20%	10%	5%	65%
	Het is duidelijk dat sprake is van een modernere vorm van CM, waarbij op een andere manier wordt samengewerkt met contractpartijen	40%	10%	35%	15%
	Er is voldoende draagvlak bij het personeel voor de veranderende aanpak van CM	20%	15%	30%	35%

Tabel 3. Een analyse van de huidige situatie bij respondenten. Bij het onderdeel 'N.V.T.' is het betreffende onderwerp niet ter sprake gekomen tijdens het gesprek. De afkorting CM staat voor contractmanagement.

Het is niet voor niets dat slechts 15% van de respondenten ervan overtuigd is dat hun contractmanagement professioneel is ingericht, zoals ook te zien is in tabel 3. Dit staat tegenover 65% die vindt dat het gedeeltelijk professioneel is ingericht. Onder die 65% behoort een partner manager (een aan contractmanagement gerelateerde functie) van een energieonderneming. Hij is van mening dat de directie niet betrokken is in het proces, hoewel hij dit niet ervaart als hinder. De partner manager heeft in het gesprek aangegeven dat er een aanpak is voor contractmanagement, deze aanpak is echter nog niet volledig. Zo is de samenwerking tussen partner managers en andere afdelingen regelmatig onder niveau. Dat leidt tot situaties waarin de afdeling Sales een contract afsluit die vervolgens door één van de partner managers moet worden uitgevoerd. De partner manager is niet betrokken in het proces en daardoor niet op de hoogte van de inhoud van het contract. Dat kan leiden tot misverstanden. Dit is iets wat de partner manager graag zou willen verbeteren en waardoor hij het proces als onvolledig ziet.

Uit de vorige situaties kan geconcludeerd worden dat het belang van contractmanagement niet overal op strategisch niveau duidelijk is. Dit betekent echter niet dat het vakgebied stilstaat. Er zijn ook organisaties die contractmanagement (deels) in het beleid hebben opgenomen. Dit is onder andere het geval bij een expert die sinds twee jaar werkt als interim contractmanager bij een publieke organisatie. In het interview geeft hij aan dat de betreffende onderneming flinke stappen heeft gemaakt in hun contractmanagement. Het was eerst op een administratief niveau geregeld en managers spraken niet dezelfde taal. De directie had de ambitie om contractmanagement naar een ander niveau te tillen, waarbij het open stond voor suggesties en veranderingen. Dit heeft ertoe geleid dat de methode CATS CM® is geïmplementeerd en dat de volwassenheid van contractmanagement is verhoogd. Dankzij die volwassenheid kreeg het vakgebied meer aandacht en een groter aandeel op strategisch niveau, waardoor het contractmanagement nog verder geprofessionaliseerd kon worden. Een professionaliseringsproces als dit is een traject met een lange doorlooptijd. Een verbetering/verandering rondom contractmanagement realiseert een organisatie niet binnen één dag. Om het überhaupt te kunnen verwezenlijken is

het nodig dat de directie het belang van contractmanagement inziet. Dit komt naar voren in een gesprek met een afdelingshoofd contractmanagement van een groot en internationaal bedrijf. Deze deskundige vertelde dat er vóór hun reorganisatie een groot kwaliteitsverschil aanwezig was tussen de contractmanagers, wat leidde tot miscommunicaties en escalaties. Er was toen vanuit de directie een lagere prioriteit bij contractmanagement. Door de maatregelen omtrent COVID-19 raakte de organisatie in (financiële) problemen, waardoor de noodzaak van contractmanagement duidelijker werd. Bij de reorganisatie is toen besloten om contractmanagement als één van de belangrijkste speerpunten te beschouwen. Momenteel vindt binnen haar contractmanagementteam een omscholing plaats, zodat contractmanagers binnenkort dezelfde werkwijze hanteren. Vanuit de directie wordt veel geïnvesteerd in dit proces. Het afdelingshoofd zei hierover het volgende: “Het gevaar is dat de directietafel niet erkent en herkent dat daar veel toegevoegde waarde in zit. Je moet eigenlijk je hele bedrijf reorganiseren om je contractmanagement goed te positioneren”. Dit komt ook naar voren bij een contractmanager van een zakelijke dienstverlener. Deze deskundige vindt dat de prioriteit op C-level (het directieniveau) goed merkbaar is. Er is binnen zijn organisatie een professioneel en gestroomlijnd beleid ingericht rondom contractmanagement. Dit wordt, samen met het proces ervan, regelmatig geëvalueerd en verbeterd. Ook zijn directie erkent en herkent dus het belang van contractmanagement.

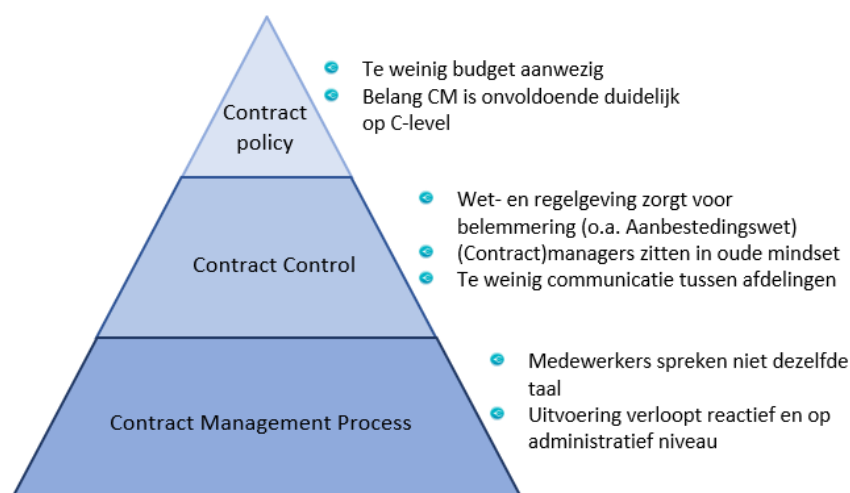
Tussenconclusie

Respondenten geven aan dat het op strategisch niveau niet altijd duidelijk is waar contractmanagement voor dient. Dit leidt tot een lage(re) prioriteit voor contractmanagement, wat ervoor zorgt dat dit onderdeel minder professioneel is ingericht in de organisatie. Een organisatie moet de noodzaak van contractmanagement erkennen en herkennen voordat het professioneler kan worden.

§ 5.2.3 Het proces

Bij de bevraagde respondenten van diverse organisaties wordt op een verschillende manier invulling gegeven aan het contractmanagementproces. Er is geen eenduidige aanpak die voor elke onderneming bruikbaar is. Bij 10% van de respondenten is geen enkele aanpak ingericht rondom contractmanagement. Dit staat tegenover het overgrote deel (55%) van de organisaties die wel iets hebben ingericht voor contractmanagement. Er wordt daarbij in 25% van de gevallen gebruik gemaakt van een erkende methode, bij 30% is het proces zelfstandig ontworpen en ingevuld. De erkende methodes die worden toegepast zijn CATS CM® en het inkoopmodel door van Weele. Dit inkoopmodel richt zich op de inkoopkant van de gehele aanbesteding of uitbesteding. Het bestaat uit zeven fases, lopend van inventariseren tot de evaluatie.

In hoeverre het proces is uitgewerkt en is ontdaan van belemmeringen hangt, zoals eerder beschreven, af van de prioriteit die de directie legt op contractmanagement. Gedurende het proces ervaren respondenten struikelblokken op diverse niveaus. De meest voorkomende struikelblokken staan weergegeven in afbeelding 5. De struikelblokken zijn daarin ingedeeld op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Zoals eerder al beschreven moet op strategisch niveau duidelijk zijn wat de meerwaarde van contractmanagement is. Wanneer de noodzaak of toegevoegde waarde niet kenbaar wordt gemaakt zorgt het voor belemmeringen in de rest van het



Afbeelding 5. CM-gerelateerde belemmeringen op diverse organisatieniveaus.

contractmanagement. Zo kan een oude en traditionele mindset op het tweede niveau (de Contract Control) ervoor zorgen dat samenwerking en communicatie minder soepel verloopt als gewenst. Bij de traditionele mindset zitten contractmanagers te veel in de controlerende, commerciële (des te goedkoper des te beter) en dirigerende rol. Dit vormt een risico voor de samenwerking en duurzame relatie met de andere partij, [H6.1.2](#) beschrijft dit verder. Alle belemmeringen uit afbeelding 5 vormen een risico voor professioneel en goed contractmanagement.

§ 5.2.4 Volwassenheid

De aanpak rondom contractmanagement binnen organisaties is zeer divers. Dit wordt ook teruggekoppeld in twee interviews die zijn gehouden met consultants. Eén van de bevroagde consultants werkt in de IT-sector. In zijn functie geeft hij andere organisaties advies op diverse gebieden, waaronder contractmanagement. Hij ziet hierbij dat contractmanagement binnen organisaties verschillend is geregeld, de betreffende consultant geeft de volgende verklaring voor het niveauverschil: “Vaak begint het al met het probleem dat ze eigenlijk niet zo goed weten wat contractmanagement is, ze weten ook niet hoe ze het moeten verankeren in een organisatie”. Hij ervaart dat veel van zijn klanten de focus leggen op het financiële aspect van contractmanagement. Zolang dat goed verloopt is er geen nood voor een andere aanpak rondom het vakgebied. De verklaring van de consultant wordt ook opgemerkt door een andere expert. Deze expert adviseert als zelfstandig ondernemer hoe bedrijven hun contractmanagement kunnen verbeteren. Zij omschrijft de huidige situatie bij organisaties als volgt: “Mijn ervaring is dat mensen wel heel snel het besef hebben dat ze iets moeten doen met contractmanagement, ze zien de nut en noodzaak ervan. Vervolgens moeten ze de stap nemen, daar loopt het vast. Ze weten niet goed hoe ze dat moeten aanpakken”.

Het nut en de noodzaak van contractmanagement komt duidelijk naar voren in een interview met het hoofd contractmanagement op de IV-afdeling van een publieke organisatie. Binnen zijn afdeling wordt, in tegendeel tot de andere afdelingen van de organisatie, gewerkt met een erkende methode en opgeleide contractmanagers. Hij merkt dat zijn afdeling daarin voorloopt op de afdelingen van zijn collega's. De andere afdelingen hebben zelf een proces ingericht rondom contractmanagement. Er wordt een andere werkwijze gehanteerd voor de uitvoering van het vakgebied. De deskundige signaleert dat contractmanagement bij andere afdelingen een lagere prioriteit heeft dan in zijn team. Hierdoor is het niet mogelijk om de volwassenheid van het contractmanagement voor de gehele organisatie in te delen op één niveau. Het contractmanagement is decentraal geregeld en daardoor niet overal hetzelfde. Dit is ook het geval bij een contractmanager van een andere publieke instelling. Deze contractmanager heeft in het interview verteld dat intern de ambitie is uitgesproken om een professionelere aanpak te hanteren voor het contractmanagement. Daarentegen vertelt een andere respondent, tevens werkzaam als contractmanager, dat haar organisatie een vrij professionele inkoopafdeling heeft. Mede daardoor worden contractmanagers in een vroeg stadium al betrokken bij het proces. Dat heeft een positief effect op de invulling van het contractmanagement en daardoor ook op de volwassenheid. Zij beleeft dat de organisatie een hoge waarde hecht en dat actief wordt gewerkt aan procesverbetering en -vernieuwing.

Het NICV-model wordt gezien als een basisindicatie voor de volwassenheid van contractmanagement. Het model benadert het contractmanagement echter vanuit de inkoop. Daarmee is het niet voor elke deskundige even bruikbaar. Zo is de onderste dimensie specifiek gefocust op de leveranciers, terwijl contractmanagement actief is bij alle betrokken contractpartijen. Verder wordt uitgegaan dat de organisatie al enige vorm van contractmanagement doet. De analyse uit de huidige situatie geeft inzichtelijk weer dat niet elke organisatie richtlijnen heeft voor contractmanagement, wat niveau 1 uit het model wel impliceert.

§ 5.2.5 Samenwerkingsvormen

Zoals CM Partners dat zou zeggen: niemand kan het alleen. Daarmee doelt het bedrijf op het belang en de noodzaak van samenwerken. Dit is relevant voor zowel de interne als de externe omgeving van een organisatie. Om overzicht te bewaren wordt dit onderscheid aangehouden in de verdere analyse. Eerst is de huidige situatie omtrent de interne samenwerking toegelicht, waarna de externe samenwerking volgt.

Interne samenwerking

In 40% van de gevallen is sprake van een interne samenwerking, waarbij slechts 20% tevreden is over de interne communicatie. Dit percentage is lager doordat respondenten ervaren dat binnen de organisatie niet voldoende wordt samengewerkt, sprake is van miscommunicatie en verwarring over de verantwoordelijke contactpersonen. Bij de overige 60% is contractmanagement zodanig gedecentraliseerd dat interne samenwerking voor organisaties

gedeeltelijk (30%) van toepassing is of helemaal niet (20%) (bij 10% is het n.v.t.). Bovendien wordt het contractmanagement in organisaties op een verschillende manieren gepositioneerd. Het ene bedrijf ziet het als onderdeel van het projectmanagement, terwijl het andere bedrijf het beschouwt als een onderdeel van de inkoop of juist als een losstaande afdeling. Dit is ook terug te zien in de diverse begripsbepalingen van deskundigen en kenniscentra, wat ook is opgenomen in [het spindiagram](#). In 60% van de onderzochte organisaties is een zichtbaar verband aanwezig tussen inkoop en contractmanagement. Bij veel ondernemingen wordt dit geuit in de vorm van een samenwerking waarbij de vakgebieden een aparte afdeling zijn maar samen het inkoop- en uitvoeringsproces doorlopen. Hierbij heeft de inkoper in het eerste gedeelte van het inkoopproces of aanbestedingsprocedure de regie. De contractmanager neemt in veel situaties de regie over zodra het contract is ondertekend. Het komt ook voor dat contractmanagement onderdeel is van de inkoopafdeling, het is dan voor de inkoper een onderdeel van zijn werkzaamheden. Verder ervaart 50% van de deskundigen dat hun contractmanagementproces één of meer innovatieve aspecten bevat. Daarmee is het vakgebied in beweging. In totaal merkt 45% van de specialisten dat niet iedereen binnen hun organisatie meebeweegt met de veranderingen. Sommige medewerkers geven voorkeur aan de traditionele werkwijze, dat is namelijk de werkstijl die ze gewend zijn. Dit kan voor een risico of belemmering in de interne samenwerking zorgen, aangezien collega's onderling niet op hetzelfde niveau werken en niet dezelfde taal spreken.

Externe samenwerking

In de externe samenwerking, dus de samenwerking tussen contractpartijen, is niet elke respondent even tevreden over de manier waarop de samenwerking verloopt. Zeker aan de leverancierszijde heerst het gevoel van een eenzijdige samenwerking. Zo geeft een senior contractmanager van een zakelijke dienstverlener aan dat zijn klanten vragen om een 100% flexibiliteit, waarbij de klant geen garantie geeft tot afname. Volgens de senior contractmanager wordt op deze manier een spanningsveld gecreëerd tussen opdrachtgever en leverancier. Het is als leverancier namelijk lastig om aan dit verwachtingspakket van de klant te kunnen voldoen. Daarbij merkt hij op dat klanten met een professioneel contractmanagementproces beter bereid zijn om te investeren in een goede samenwerking dan opdrachtgevers die uitsluitend gefocust zijn op de laagste prijs. Het spanningsveld komt ook naar voren in een gesprek met een partner manager van een energieonderneming. De partner manager vertelde dat zijn organisatie behoefte heeft aan meer flexibiliteit bij hun leveranciers. Binnen zijn organisatie is het doel om de maximale flexibiliteit tegenover de laagste prijs te realiseren. Als partner manager onderhandelt hij over dit soort zaken met zijn leveranciers. Een andere contractmanager, werkzaam voor een leverancier, ervaart ook hoge eisen bij haar opdrachtgevers. Zij heeft zelfs ondervonden dat één van hun klanten de organisatie extreem uitkneep in het contract. Dat zorgde ervoor dat de spanningen te hoog opliepen en het contract uiteindelijk werd ontbonden. Zij is zich als contractmanager bewust van een modernere vorm van contractmanagement, waarbij de focus meer ligt op samenwerking. Dit ziet zij echter in haar dagelijkse werkzaamheden nog niet terug. Zo'n modernere vorm komt wel naar voren in de dagelijkse werkzaamheden van een andere deskundige in de publieke sector. Zij ervaart, weliswaar vanuit de opdrachtgeverszijde, dat leveranciers meer vrijheid krijgen in het contract. Binnen deze publieke instelling zijn de medewerkers zich ervan bewust dat de expertise van leveranciers nodig is om bepaalde werkzaamheden correct te verrichten. Het wordt daarbij belangrijk gevonden dat leveranciers zelf mogen bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd. Als het tenslotte maar wordt uitgevoerd. Dit komt ook naar voren in het gesprek met de eerdergenoemde senior contractmanager aan de leverancierszijde. Deze specialist ervaart over het algemeen een prettigere samenwerking met publieke instanties dan met commerciële bedrijven. Hij geeft hiervoor als reden dat bij overheidsorganisaties meer focus ligt op de gezamenlijke belangen, terwijl het bij de commerciële kant meer ligt op kostenreductie. Dit komt ook naar voren bij een accountmanager die werkzaam is voor een leverancier op het gebied van medische diensten. Deze accountmanager ervaart steeds vaker dat gemeentes veel minder eisen in de aanbesteding opnemen en meer focussen op een effectieve samenwerking.

In hoeverre de samenwerking belangrijk is voor een organisatie is afhankelijk van de contractvorm en de bijdrage die het contract levert aan de organisatiedoelstellingen. Diverse respondenten geven aan dat een samenwerking bij een procesoutput anders is ingericht dan bij een contract voor procesinput. Daarnaast worden partijen die leveren aan een bepaalde financiële instelling, waar één van de respondenten voor werkt, ingedeeld op vier niveaus: ad hoc leveranciers – preferred suppliers – strategische leveranciers – partners. Dit staat los van de typen contractvormen uit [hoofdstuk 4](#), de betreffende financiële instelling kan namelijk te maken hebben met een strategische partij terwijl sprake is van een contract voor procesinput. Met deze partij kan dan wel een partnership worden aangegaan,

aangezien het gaat om een strategische partij. Het verschil tussen een partner en een andere leverancier wordt kennelijk gemaakt in één van de gesprekken met een zelfstandig ondernemer. Deze ondernemer onderscheidt de termen als volgt: “Dat is voor mij een groot verschil, partnership of klant-leverancier. Als klant-leverancier is het ‘ik koop en jij levert’. In een partnership gaan we praten over hoe we het samen hebben (...) er staat nergens iets over in een contract, we gaan het samen oplossen”. Uit een interview met een contractmanager van een waterbedrijf wordt dit ook verteld. Zij omschrijft dat in haar werk minder aandacht uitgaat naar leveranciers met relatief eenvoudige producten of diensten dan naar een partij waar de organisatie zich verder mee wil ontwikkelen. De relatie bij simpele diensten en/of producten is minder intens dan bij risicovollere zaken. Volgens een andere zelfstandig ondernemer moet echter opgelet worden met het gebruik van de term ‘partnership’ in contractmanagement. Deze ondernemer is namelijk van mening dat de opdrachtgever en leverancier nooit hetzelfde belang delen, tenzij sprake is van een innovatiedienst.

Tussenconclusie

Er wordt op een uiteenlopende manier invulling gegeven aan zowel de interne als externe samenwerking. In de interne samenwerking is bij veel organisaties een verband te zien met de inkoop, waarbij het erg divers is op welke manier dit verband is georganiseerd. Wanneer de externe samenwerking wordt geanalyseerd valt het op dat de samenwerking aan de leverancierszijde op een andere manier wordt ervaren dan aan de opdrachtgeverszijde. Over het algemeen ervaren deskundigen aan de leverancierskant een betere en prettigere samenwerking met publieke instellingen dan met commerciële bedrijven. De intensiteit van de samenwerking is daarnaast onderhevig aan het type contract en het type leverancier. Hoewel deze van elkaar losstaan is het wel bepalend voor de intensiteit van de samenwerking.

6. Toekomstig contractmanagement

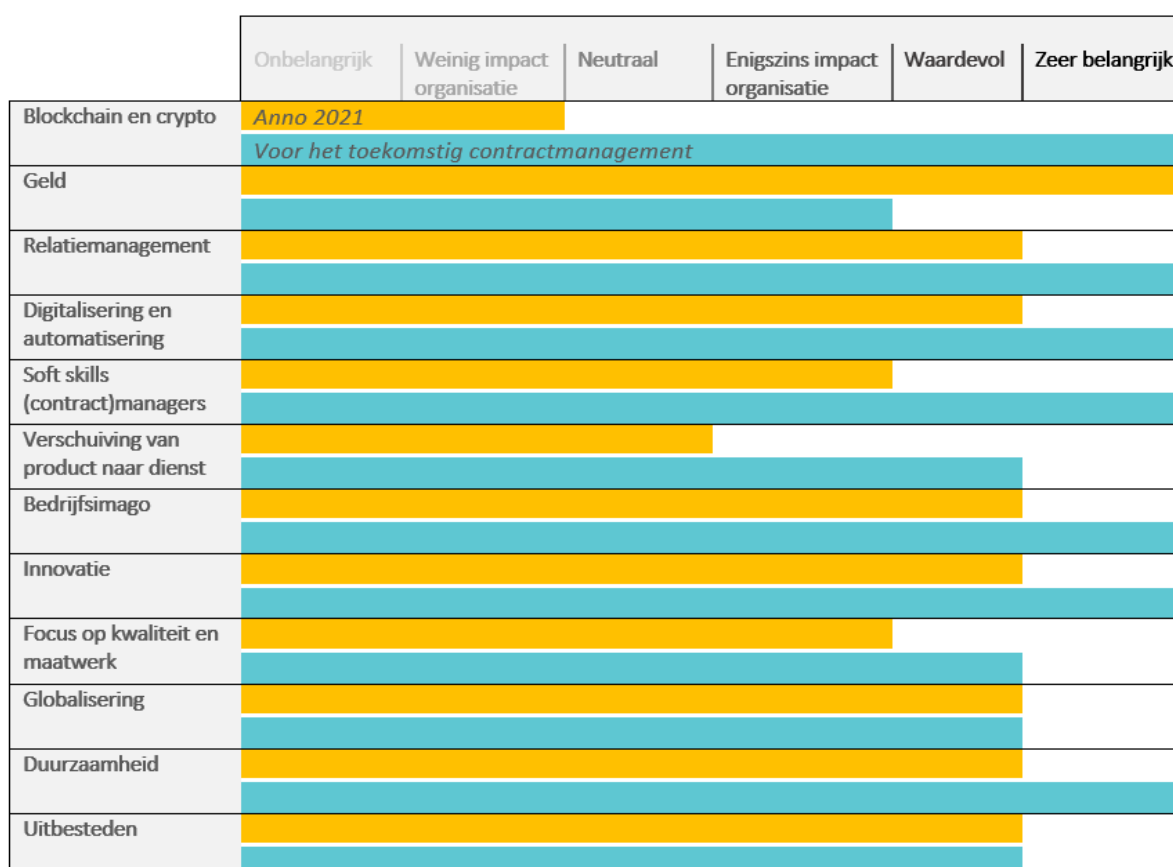
Eén ding mag duidelijk zijn: contractmanagement staat niet stil. Er zijn veel ontwikkelingen gaande die mogelijk een invloed kunnen uitoefenen op het vakgebied. Het is niet te bepalen hoe de toekomst er exact uit zal zien, maar veel (ervarings-)deskundigen zijn het over een aantal zaken wel met elkaar eens. Dit onderdeel gaat verder in op die zaken en ontwikkelingen die (mogelijkerwijs) het vakgebied in beweging houden of brengen. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk welke groepen organisaties de koplopers zijn (§6.3) en geeft het een voorbeeld van een best practice (§6.4).

§6.1 Ontwikkelingen

Het vakgebied is sterk veranderd ten opzichte van vijf jaar geleden. Een deel van het contractmanagement is in een korte tijd gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Er wordt nu bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een systeem, zoals SAP of AddVueConnect. Een specialist verwacht dat organisaties een verdere kwaliteitsslag kunnen maken wanneer zij technologie inzetten in het contractmanagement. De betreffende specialist hoopt dat toekomstige contracten minder gericht zijn op kosten en meer op een fatsoenlijke prijs voor de markt. De opdrachtgever en opdrachtnemer dienen samen de risico's te dragen, hij ervaart nu vaak dat de risico's bij de leverancier belegd zijn. Een andere ontwikkeling is de looptijd van contracten. Vroeger was het gebruikelijk om een periode van vijf jaar af te spreken, waarin tussentijds niks werd veranderd. Tegenwoordig is een contract van drie jaar voor sommige experts al te lang. Er zijn dan ook organisaties die een contract afsluiten voor de periode van 1 - 3 jaar. Dit geldt overigens niet voor alle ondernemingen. In de publieke sector is de looptijd van een contract over het algemeen langer. Dit komt onder andere omdat er veel waarde wordt gehecht aan een duurzame relatie voor de langere termijn. Daarnaast vermelden veel respondenten dat hun contracten flexibeler zijn. Dat wordt geuit in de vorm van meer vrijheid voor de leverancier, meer ruimte voor innovatie, minder afspraken vastleggen en tussentijds bijsturen. Aspecten worden minder tot in detail vastgelegd.

§6.1.1 Invloedrijke aspecten

Aan een groot deel van de respondenten is gevraagd welke veranderingen en ontwikkelingen zij zien in het toekomstig contractmanagement. Op basis van hun visie is een indeling gemaakt van in totaal elf aspecten die een rol spelen in het huidige en toekomstige contractmanagement. In hoeverre de aspecten nu en in de toekomst invloed uitoefenen is weergegeven aan de hand van zes categorieën, lopend van onbelangrijk tot zeer belangrijk. De resultaten zijn te zien in model 6.



Model 6. De belangrijkste en meest invloedrijke aspecten voor contractmanagement, op basis van de antwoorden van respondenten. Zoals bij de eerste waarde aangegeven dient de oranje balk voor het huidige contractmanagement en de blauwe balk voor de toekomst.

Uit model 6 komt naar voren dat de grootste ontwikkeling plaats vindt bij de blockchain en crypto. Het is onder experts nog niet duidelijk wanneer deze ontwikkeling zich in het vakgebied voordoet. De ene deskundige geeft aan dat het over enkele jaren al gebeurt, terwijl de andere van mening is dat het pas over twintig jaar zijn intrede zal doen. Duidelijk is wel dat deze ontwikkeling eraan komt en impact gaat hebben op contractmanagement. Door deze ontwikkeling wordt de traditionele vorm van geld in de toekomst minder belangrijk, in plaats daarvan wordt gebruik gemaakt van crypto en het bedrijfsimago. Het imago van een bedrijf zal volgens enkele specialisten als een middel verhandeld kunnen worden. Het is onder de specialisten nog niet helder hoe dit zal gebeuren. Wel is duidelijk dat het bedrijfsimago steeds bepalender wordt. Zo is ING Bank in waarde gedaald nadat het werd beschuldigd van witwassen en daardoor reputatieschade opliep. Daarnaast zijn experts van mening dat er een verschuiving komt waarbij organisaties niet langer een product afnemen maar een dienst. In plaats van bezit wordt in de toekomst onderhandeld over gebruik. Met name door deze ontwikkeling en de toename van globalisering en digitalisering worden soft skills in de toekomst (nog) belangrijker. Bij contractmanagement kan een deel van de werkzaamheden via systemen worden uitgevoerd, het gaat hierbij om repetitieve werkzaamheden die vooraf geprogrammeerd zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval met de blockchain, aangezien transacties op een veilige manier gebeuren. Het is hiermee voordeliger ten opzichte van een handmatige transactie. Zo'n soort systeem is echter niet in staat om te reageren op onverwachte gebeurtenissen en het heeft geen empathisch vermogen. Juist om deze reden blijft de medewerker een belangrijk onderdeel voor contractmanagement en de rest van de organisatie.

§6.1.2 De moderne mindset

Een aantal deskundigen heeft aangegeven dat zij in hun organisatie ervaren dat collega's moeite hebben met de veranderingen in contractmanagement. De voornaamste reden hiervoor is dat collega's nog werken volgens de traditionele mindset, terwijl de organisatie een modernere mindset wenst. Afbeelding 7 geeft de verschillen tussen de twee mindsets aan op meerdere fronten. De grijze vakken geven de traditionele mindset aan, de blauwe vakken de moderne. Bij de traditionele mindset is de inkoper voornamelijk de baas, de leverancier heeft weinig te zeggen en voert enkel uit wat gevraagd wordt. Bij de moderne mindset is juist sprake van een nauwe samenwerking tussen de inkoop- of verkoopafdeling en de contractmanagementafdeling, dit geldt zowel intern als extern.



Afbeelding 7. De voornaamste verschillen tussen de traditionele en moderne mindset. Bij onderdeel 2 kan bij de nauwe samenwerking tussen inkoop – CM ook sprake zijn van de verkoop – CM

Tussenconclusie

Digitalisering en automatisering zorgen voor een kwaliteitsslag en verdere professionalisering van contractmanagement. De verwachting is dat de looptijd van contracten korter zal worden, maar dat de risico's worden gedeeld. Verder geven experts aan dat blockchain één van de grootste ontwikkelingen gaat zijn die veel invloed heeft op contractmanagement. De traditionele vorm van geld wordt daarmee minder belangrijk. Daarbij blijven de soft skills een belangrijk aspect, aangezien de technologie minder wendbaar is dan mensen en geen empathisch vermogen kent. De ontwikkelingen uit model 6 geven aan dat een deel van de huidige ontwikkelingen doorgezet worden, zoals innovatie en uitbesteden, maar dat er ook nieuwe (onverwachte) ontwikkelingen gaan plaatsvinden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de verschuiving van product naar dienst en het bedrijfsimago. Verder is een verschil zichtbaar in de mindsets, waarbij een onderscheid is tussen traditioneel en modern.

§6.2 De markt als sneltrein

De huidige maatschappij ontwikkelt zich in een rap tempo. Zaken die een paar jaar geleden nog ‘trending’ waren, zoals hoogste kwaliteit in product voor laagste prijs, zijn nu al achterhaald. De mate waarin ondernemingen beschikken over aanpassingsvermogen is nog nooit zo waardevol geweest. Tegenwoordig blijkt namelijk dat de klant/gebruiker best wat meer wil betalen voor een kwalitatief goede dienst/product.

Uit interviews is gebleken dat de termen ‘wendbaarheid’ en ‘flexibiliteit’ van belang zijn voor organisaties en hun bedrijfsvoering. Zoals in [hoofdstuk 4](#) is beschreven hebben de organisatiedoelstellingen en contractdoelstellingen een nauw verband met elkaar. Een consultant zegt het volgende over wendbaarheid en flexibiliteit: “Ik denk dat het succes van bedrijven bijna direct gekoppeld is met de mate waarin ze op een gegeven moment flexibel kunnen zijn”. Zij ziet in haar werk als contractmanagement-consultant dat veranderingen sneller gebeuren en elkaar sneller opvolgen. “Als je het vergelijkt met 20 jaar geleden dan kon je er nog rustig een nachtje over slapen. Als je dat nu doet mis je de boot bijna,” aldus de consultant. Meerdere deskundigen stellen dat bedrijven die niet mee veranderen achterblijven op de markt, met alle gevolgen van dien. Het is echter niet zo dat elke organisatie doorheeft op welke manier hun onderneming wendbaarder en flexibeler gemaakt kan worden. Volgens een expert, die werkzaam is als (contract)adviseur in de publieke branche, is momenteel sprake van een “schreeuw naar wendbaarheid”. Als expert ziet hij dat de wendbaarheid toeneemt, waarbij de volgende situatie veel voorkomt: “Men weet vaak aan beide kanten waar behoefte aan is en wat de ander wil, maar er is echt een zoektocht naar meer wendbaarheid”. Hij ziet de Aanbestedingswet als belemmering voor de wendbaarheid, “je hoort ook steeds meer een kreet als ‘leven en laten leven, elkaar gunnen’ meer de menselijke maat in contractmanagement”.

§6.2.1 Toekomstbestendigere organisaties

Voor veel organisaties is het een zoektocht hoe invulling kan worden gegeven aan de toenemende behoefte van wendbaarheid en flexibiliteit. Wat maakt een organisatie wendbaar en wat kan contractmanagement daar in betekenen? De antwoorden van deskundigen lopen daarover uiteen. Een aantal deskundigen spreken hierbij over wendbaarheid en flexibiliteit op twee dimensies: de individu en de organisatie. Om als organisatie mee te kunnen gaan met externe veranderingen is het van belang dat de wendbaarheid en flexibiliteit op beide dimensies juist is. Onderstaande alinea’s lichten dit bondig toe, een uitgebreide toelichting is te vinden in [deze bijlage](#).

Het individu

Het individu heeft in zekere mate invloed op een onderneming. Een bedrijf kan wel wendbaar en flexibel willen zijn, als individuen van de organisatie niet mee veranderen kan dat leiden tot een negatieve impact. Een individu vormt daarmee de basis voor een wendbare onderneming. Een deskundige zegt hierover zelfs dat een bedrijf zo wendbaar is als de eigenaren ervan zijn. In hoeverre een individu in staat is om flexibel en wendbaar te reageren hangt samen met een aantal factoren:

- De mindset om te willen/kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden;
- De leergierigheid om te blijven leren;
- De bereidheid om daadwerkelijk te veranderen.

De organisatie

De tweede dimensie is de organisatie zelf. Hierin zijn een aantal eigenschappen en aspecten die een organisatie in staat stellen om wel of niet wendbaar en flexibel te zijn. Zo blijkt uit interviews dat de volgende organisatie-eigenschappen grote invloed hebben op de wendbaarheid en flexibiliteit:

- De organisatiegrootte, grotere bedrijven hebben vaak meer moeite met aanpassingen dan kleinere organisaties;
- Het beschikbare budget, een organisatie in de financiële problemen kan minder makkelijk investeren;
- De sector waarin de organisatie actief is.

Naast de eigenschappen van de organisatie en het individu zijn de volgende aspecten van belang bij de wendbaarheid en flexibiliteit:

- Uitbestedingen en welke afspraken zijn vastgelegd in het contract;
- De mate van innovatie;
- De vakkundigheid van het personeel

Tussenconclusie

Contractmanagement zorgt voor meer wendbaarheid en flexibiliteit in de organisatie. Hoe succesvol dat is hangt van de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie als geheel en de individuen in de organisatie. Een bedrijf kan professioneel contractmanagement gebruiken om toekomstbestendiger te worden, maar deze professionalisering is alleen mogelijk wanneer het individu en de organisatie in staat zijn mee te bewegen.

§6.3 Koplopers op het vakgebied

De interviews maken inzichtelijk dat van alle geïnterviewden er drie (soorten) organisaties zijn die de noodzaak van contractmanagement naar eigen tevredenheid doorhebben en hier op de juiste manier op inspelen. Het gaat om één organisatie en twee groepen/sectoren. Bij de twee groepen, de informatietechnologie en leveranciers, is het niet zo dat elk bedrijf in deze sector een koploper is. Er kan wel gesteld worden dat bedrijven in deze sector eerder geneigd zijn wendbaarder en flexibeler te werken, waardoor sneller sprake is van een koploperspositie. De volgende alinea's geven een toelichting op de koplopers, met daarbij de financiële instelling als vooroplopende organisatie.

Een specifieke organisatie

Eén van de bevroegde deskundigen is werkzaam voor een bedrijf dat kan worden gezien worden als één van de koplopers op het gebied van contractmanagement. Dit komt omdat de organisatie, zeker op de afdeling van de respondent, continu gefocust is op ontwikkeling en vernieuwing van het vakgebied. Zo is het momenteel bezig om met hun hoogste groep leveranciers, de partijen waar sprake is van een partnership, op een innoverende manier samen te werken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een co-sourcingscontract. In zo'n contract delen partijen hun kennis, kunde en de risico's. De organisatie gaat nog een stap verder door in de samenwerking óók medewerkers te delen. Het is de bedoeling dat de medewerkers van de andere contractpartij worden beschouwd als eigen medewerkers. De organisatie en de betreffende partner investeren daarmee in elkaars werknemers. Voor het personeel betekent het dat ze de mogelijkheid hebben om onderling te wisselen van de ene firma naar de andere, en weer terug. Werknemers houden zelf de regie in handen. Deze vernieuwende vorm van samenwerken is nog niet breed bekend op de markt, het vergt tevens een andere manier van contractmanagement. Voor het vakgebied kan de ontwikkeling zorgen voor een verdere professionaliseringsslag. Voor de organisatie leidt het tot meer innovatie, wat weer een positief effect heeft op de wendbaarheid en flexibiliteit.

Informatietechnologie

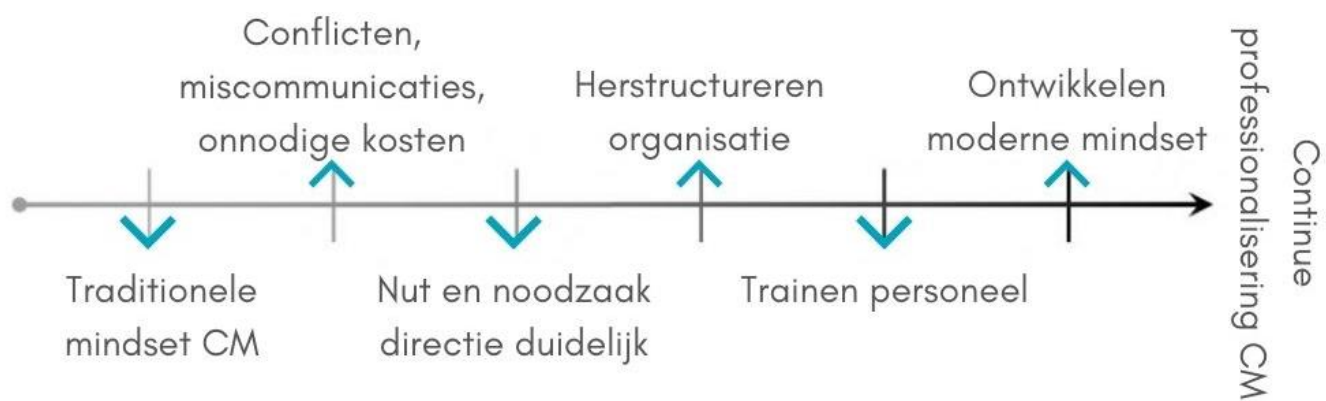
Tussen de interviews zaten meerdere deskundigen die in hun functie nauw verwant zijn aan de IT. Dit was in de vorm van een IT-consultant, een contractmanager van de IT-afdeling of een afdelingshoofd IT contractmanagement. Hierbij gaven bijna alle bevroegde deskundigen aan dat de afdeling IT voorloopt op de rest van de afdelingen. "Wanneer een organisatie hun IT niet op orde heeft is dat een risico voor de veiligheid", aldus een IT-consultant. Deze consultant is ervan overtuigd dat de ontwikkelingen in de IT zo snel gaan dat het voor bedrijven haast onmogelijk is om bij te blijven. Volgens de consulent doen bedrijven er goed aan hun IT uit te besteden, tenzij het een primair proces is. Een valkuil bij het uitbesteden van de informatietechnologie is dat in het contract geen rekening wordt gehouden met innovatie. Er is geen budget voor vrijgemaakt, terwijl de IT onderhevig is aan ontwikkelingen. Wanneer onvoldoende ruimte in het contract is vrijgehouden voor innovatie kan dit de wendbaarheid ervan negatief beïnvloeden.

Leveranciers

De derde koploper in het vakgebied zijn de leveranciers. Van nature is het nodig dat een leverancier continu inspeelt op de behoeften van klanten. Hierdoor beschikt een leveranciersorganisatie over een hoog aanpassingsvermogen, is het flexibel(er) en wendbaar(der). Geïnterviewden die werken voor een zakelijke dienstverlener koppelen dit terug in de gesprekken. Zij ervaren dat de flexibiliteit in hun organisatie hoger is dan bij hun opdrachtgevers. Een leverancier zit niet stil. Het is daarentegen continu aan het innoveren om aan de wensen van de klant te voldoen en om concurrerend te blijven. Mede daarom zien specialisten het als noodzakelijk dat contracten flexibeler van aard worden. De leverancier heeft tenslotte de expertise, de opdrachtgever over het algemeen niet of in mindere mate. Contracten dienen niet in detail vastgelegd te worden, er moet juist ruimte zijn voor creativiteit en bijsturing vanuit de leverancier. Deskundigen geven aan dat bij enkele opdrachtgevers sprake is van zo'n vorm van samenwerken en contractmanagement. Deze vorm vraagt echter om meer vertrouwen vanuit de opdrachtgever naar de leverancier toe. Specialisten geven aan dat veel organisaties dat lastig vinden, aangezien het geen gebruikelijke vorm is. Bij opdrachtgevers die deze vorm overigens wel accepteren wordt een extra toegevoegde waarde gecreëerd voor beide partijen: de wendbaarheid en flexibiliteit gaat omhoog. Deskundigen verwachten (en hopen) dat deze ontwikkeling zich in de toekomst verder uitbreidt en voortzet.

§6.4 Best practice

Uit alle gesprekken sprong één organisatie in de groep ‘semioverheid’ erbovenuit. Deze organisatie kan gezien worden als een best practice voor andere instellingen. In het interview vertelde een deskundige dat binnen haar organisatie het belang van contractmanagement eerst niet hoog was. Contractmanagers hadden hun eigen werkwijze en reageerden verschillend op andere contractpartijen. Er was destijds veel sprake van interne miscommunicaties en externe conflicten. Er werd gehandeld vanuit de oude mindset van [afbeelding 7](#). Deze situatie behoort echter tot het verleden. Sinds de directie inzicht welke meerwaarde contractmanagement heeft, is het vakgebied erkent en herkend. Er heeft toen een herstructurering van de organisatie plaatsgevonden, om zo het contractmanagement succesvol te implementeren. Tijdens deze herstructurering zijn alle contractmanagers en andere relevante medewerkers CATS CM® opgeleid. Het heeft veel tijd gekost om dit te implementeren, maar inmiddels werkt de organisatie en haar personeel sinds kort volgens deze methode. De managers spreken nu dezelfde taal en werken volgens de moderne mindset. Binnen de organisatie is contractmanagement zodanig aan het ontwikkelen en professionaliseren dat het de inkooprol overstijgt en zelfs een onderdeel vormt van de directietafel. Afbeelding 8 geeft de route weer die de best practice organisatie heeft afgelegd. Deze route kent geen eindpunt. Contractmanagement vraagt om een continue verbetering en bewaking van het proces.



Afbeelding 8. De route die de organisatie heeft afgelegd. De afbeelding laat goed zien wat contractmanagement binnen een organisatie losmaakt en welke stappen nodig zijn om het professioneel in te richten.

Tussenconclusie

In welke mate een organisatie wendbaar en flexibel is hangt samen met de sector / branche waarin het opereert. De financiële instelling is een koploper omdat het bedrijf continu gefocust is op compliant blijven, ontwikkelen en vernieuwing. Dit geldt ook voor de informatietechnologie. Leveranciers zijn wendbaar en flexibel omdat zulke organisaties zich van nature al veel moeten aanpassen op de klantbehoeften. Organisaties die werken volgens de traditionele mindset doen er goed aan hun contractmanagement te professionaliseren en de moderne mindset te hanteren.

7. Het contractmanagement van de toekomst

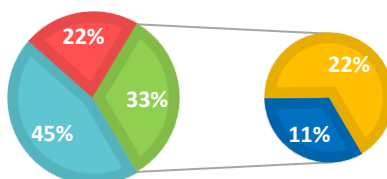
Alle eerdergenoemde ontwikkelingen zorgen ervoor dat contractmanagement onderhevig is aan veranderingen. Veel deskundigen zijn ervan overtuigd dat het vakgebied niet stilstaat, maar juist continu in beweging is. De volgende alinea's gaan dieper in op de verschillende visies van deskundigen en het toekomstige competentieprofiel voor contractmanagement-functies.

§7.1 Uiteenlopende visies

De manier waarop contractmanagement in de toekomst zal worden vormgegeven is niet eenduidig te omschrijven. Wel heeft dit onderzoek gezorgd voor een overzicht van de mogelijke veranderingen en ontwikkelingen die plaats kunnen vinden. Maar geïnterviewden hebben, mede dankzij hun diverse achtergronden, een verschillende kijk op het verloop van contractmanagement. Het was tijdens de interviews op te merken dat deskundigen die op een zeer professionele wijze met contractmanagement omgaan beter in staat waren om ontwikkelingen te herkennen dan deskundigen die op een lager niveau met het vakgebied bezig zijn. Daarnaast is aan experts gevraagd in hoeverre zij denken dat contractmanagement, met name de contracten, in de toekomst complexer van aard zal/zullen zijn. Deze vraag was gebaseerd op de toename van het uitbesteden en de intensievere vorm van samenwerken. Model 7 toont de gegeven antwoorden van de experts aan. Daarin is 33% van mening dat de complexiteit deels plaatsvindt, het moet namelijk wel begrijpelijk blijven voor alle partijen. Hierbij vindt 11% dat contractmanagement zelf niet zozeer complexer wordt, maar eerder de systemen waarmee het contractmanagement werkt.

WORDEN CONTRACTEN IN DE TOEKOMST COMPLEXER?

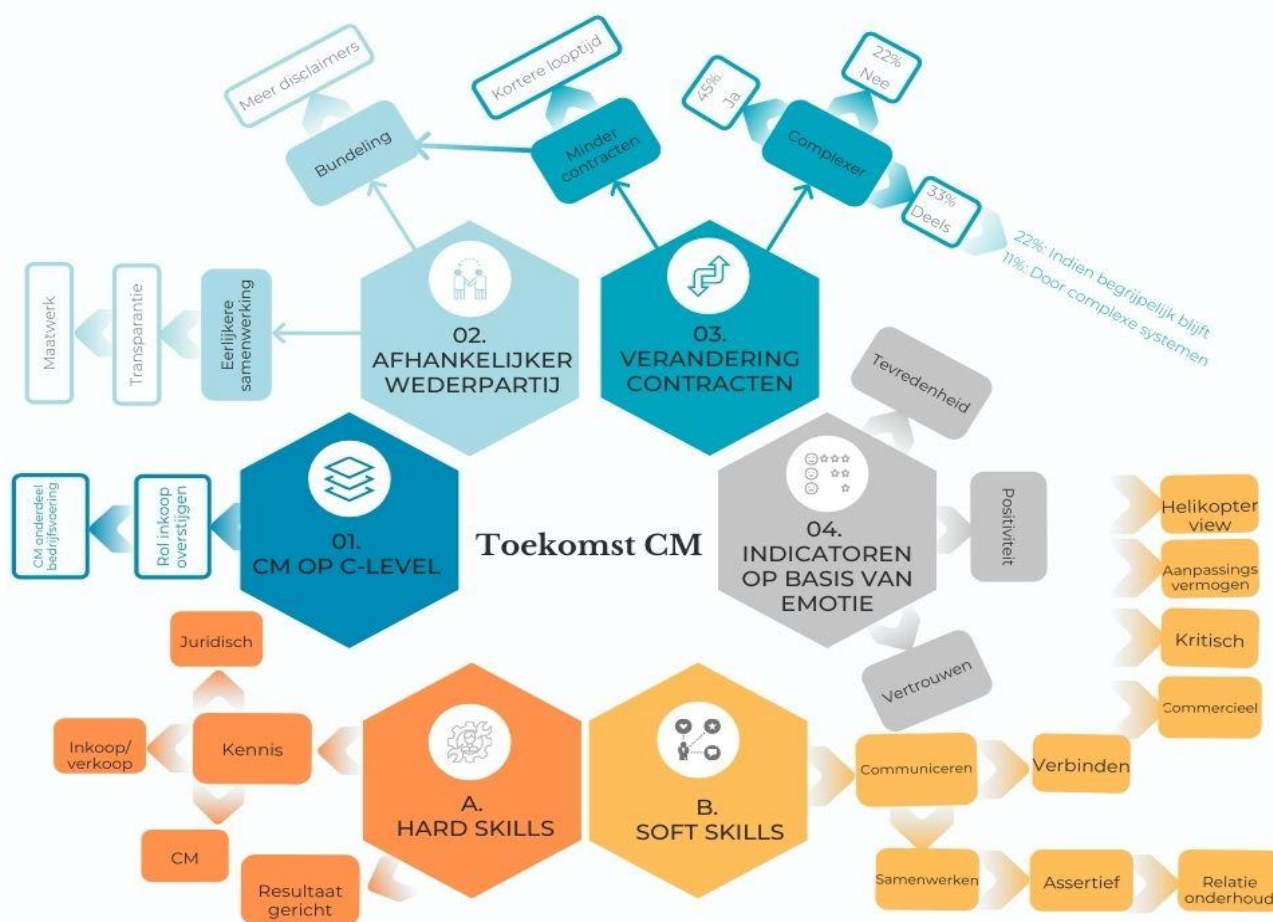
■ Ja ■ Nee ■ Door complexe systemen ■ Indien het begrijpelijk blijft



Model 7. Antwoorden van respondenten op de gestelde vraag.

§7.2 Overzicht voor de toekomst

Tijdens de verschillende interviews gaven deskundigen hun visie op het toekomstig contractmanagement. Hierin was een aantal raakvlakken: contractmanagement op directieniveau, een toename van de afhankelijkheid, een verandering in contracten en indicatoren op basis van emotie. Deze verandering zorgt ervoor dat het competentieprofiel van contractgerelateerde functies meebeweegt. Afbeelding 9 geeft de visie (onderdeel 1 t/m 4) en het competentieprofiel (onderdeel A en B) overzichtelijk weer. Wat vooral opvalt is de verhouding tussen de soft skills en hard skills, het is overduidelijk dat in het toekomstig competentieprofiel de soft skills overheersen. Verder worden indicatoren op basis van emotie belangrijker. Niet alleen het resultaat doet er toe, ook zaken als tevredenheid en vertrouwen vormen een beslissende factor in het toekomstig contractmanagement. Een andere merkwaardige ontwikkeling is de mogelijke verschuiving tussen inkoop en contractmanagement. Volgens diverse experts is het toekomstig contractmanagement onderdeel van de directie en overstijgt het de inkooprol. De inkoopafdeling zal daarmee een onderdeel worden van contractmanagement in plaats van andersom, zoals het vaak nog is geregeld bij organisaties. Een uitgebreidere omschrijving is opgenomen in [de bijlagen](#).



Afbeelding 9. Het contractmanagement van de toekomst bevat volgens deskundigen in ieder geval de bovenstaande facetten

Tussenconclusie

Hoe het contractmanagement er in de toekomst uit zal zien is niet met zekerheid te zeggen. De visies erover lopen uiteen, zeker wanneer gekeken wordt naar de complexiteit van de contracten. Een deel van de deskundigen denkt dat het complexer wordt, maar daar is niet iedereen het mee eens. Wel verwachten veel deskundigen dat contractmanagement een onderwerp wordt aan de directietafel, dat indicatoren plaatsvinden op basis van emotie, de afhankelijkheid van de wederpartij toeneemt, soft skills belangrijker worden en hard skills meer naar de achtergrond verdwijnen. De hard skills worden overgenomen door de technologie, terwijl de soft skills een onderdeel blijft van de betreffende medewerkers.



Deel III: Ter Conclusie

*De conclusie van het onderzoek, met daarbij een
antwoord op de onderzoeksvragen en
aanbevelingen ter verbetering*



C. Conclusie

In de eerdere hoofdstukken is de benodigde informatie verzameld om antwoord te kunnen geven op de centrale hoofdvraag en de bijbehorende onderzoeksvragen. Het onderzoek heeft tot meerdere conclusies geleid, beschreven in de volgende alinea's.

Dit onderzoek toont aan dat 'contractmanagement' geen uniforme definitie kent. De definitie hangt af vanuit welke invalshoek het vakgebied wordt bekeken. De visie van Nevi op dit onderwerp is sterk inkoopgericht, terwijl de visie van World Commerce & Contracting de samenhang met de commerciële kant van de organisatie benadrukt. Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat contractmanagementmethode CATS CM® de meest omvattende definitie hanteert. Deze is daarom toegepast in het gehele onderzoek. Gezien de diverse definities kan gesteld worden dat contractmanagement maatwerk is.

Verder is onderzocht in hoeverre contractmanagement een waardevolle bijdrage kan leveren aan de wendbaarheid en flexibiliteit van organisaties. Duidelijk is dat wendbaar en flexibel contractmanagement positief bijdragen aan een organisatie, het levert een concurrentievoordeel, innovatie en een verdere professionalisering op, die bijdragen aan het bestaansrecht van een organisatie. Hoe groot de bijdrage is hangt samen met de mate van transparantie, vertrouwen en de hoeveelheid gezamenlijke belangen van partijen. Wendbaar en flexibel contractmanagement leidt binnen het vakgebied zelf tot een kwaliteitsslag, hogere tevredenheid en een betere samenwerking. Deze toegevoegde waarden zijn erg belangrijk voor organisaties, aangezien samenwerkingen steeds noodzakelijker worden bij het uitvoeren van activiteiten. Het onderzoek toont dat deze effecten pas merkbaar zijn bij professioneel ingericht contractmanagement. 15% van de respondenten heeft aangegeven dat dit het geval is in hun organisatie, 60% is actief bezig om het proces professioneler in te richten. Zo'n professionaliseringsslag vergt tijd en kennis. Volgens sommige deskundigen vraagt het zelfs om een reorganisatie. Toch is het iets wat noodzakelijk is, de huidige markt bevindt zich tenslotte in een 'aanpassen of uitsterven' situatie. Deskundigen zijn het erover eens dat bedrijven die niet wendbaar zijn het niet lang zullen volhouden. Het is overigens niet zo dat een optimaal contractmanagementproces direct zorgt voor een wendbare en flexibele organisatie. Dit hangt onder andere samen met de verandercapaciteit van het individu en de organisatie zelf. Vanuit het personeel is draagvlak nodig en de omstandigheden van de organisatie zelf dienen gunstig te zijn. Intern moet de organisatie zijn ingericht op een manier die (snel) bijsturen mogelijk maakt. Alleen op die manier is een organisatie in staat te reageren op externe (onverwachte) gebeurtenissen. Deskundigen verwachten dat ontwikkelingen op het gebied van AI, blockchain en crypto en uitbesteden veel effect gaan hebben op contractmanagement. Organisaties moeten zich hierop voorbereiden. Contractmanagement is een belangrijke factor in deze voorbereiding. Het zorgt voor een verhoging van de wendbaarheid en flexibiliteit, wat ervoor zorgt dat het interne aanpassingsvermogen groter wordt.

De mate waarin contractmanagement professioneel wordt ingericht hangt af van de organisatie en haar directie. Enkele respondenten geven aan dat contractmanagement geen prioriteit heeft in hun organisatie, zij werken vooral op operationeel niveau en hebben niet de mogelijkheid om de optimale toegevoegde waarde uit contractmanagement te halen. Contractmanagement speelt bij deze bedrijven geen grote rol in de bedrijfsvoering en komt daarmee niet terug in de algemene aansturing. Contractmanagement vormt in veel gevallen nog een onderdeel van de inkoop en medewerkers hanteren een 'traditionele mindset'. Dit is niet vooruitstrevend en niet bevorderend voor een duurzame samenwerking met de andere partij. En dat terwijl samenwerkingen steeds noodzakelijker worden. Organisaties die wél investeren in contractmanagement merken de meerwaarde ervan, tevens ervaren zij een verschuiving in de positionering van contractmanagement. Waar het vroeger werd gezien als onderdeel van de inkoop is het nu aan het uitgroeien tot een waar vakgebied. Daarbij zijn sommige deskundigen ervan overtuigd dat contractmanagement over een paar jaar aanwezig is op directieniveau. Daarmee wordt de nut en noodzaak van contractmanagement langzaam maar zeker duidelijk voor bedrijven. Uit dit onderzoek is gebleken dat een hogere prioriteit voor contractmanagement leidt tot een hogere merkbare toegevoegde waarde in het realiseren van de strategische doelstellingen.

Het theoretische hoofdstuk en de analyses behandelen alle bevindingen. De bevindingen leiden tot het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag:

“Wat is de invloed van de, als gevolg van externe trends en ontwikkelingen, verder toenemende behoefte aan flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties op contractmanagement in relatie tot het realiseren van de strategische doelstellingen?”

Het antwoord hierop is dat externe trends en ontwikkelingen de noodzaak van wendbaarheid en flexibiliteit voor organisatie duidelijk maakt. Iedere organisatie heeft samenwerkingen. Die samenwerkingen resulteren vaak in contracten, daarmee is contractmanagement een steeds belangrijker wordend proces. Wanneer organisaties hun contractmanagement professioneel, wendbaar en flexibel inrichten, en er dus prioriteit aan geven, wordt de toegevoegde waarde ervan in de totale flexibiliteit en wendbaarheid zichtbaar. De contractdoelstellingen zijn dan een uitwerking van de organisatiedoelstellingen en worden met die blik gemanaged. Op deze manier draagt professioneel contractmanagement bij aan de wendbaarheid en flexibiliteit van organisaties, en zorgt het er dat de strategische doelstellingen worden gerealiseerd.

D. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit het literatuuronderzoek en de interviews zijn aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen zijn onderverdeeld in drie groepen:

- 1) **CATS CM®**: als methodeontwikkelaar (*niet openbaar beschikbaar*).
- 2) **CM Partners**: als expertisecentrum en trainingsbureau (*niet openbaar beschikbaar*).
- 3) **Het werkveld**: als de externe organisaties die met enige vorm van contractmanagement te maken hebben en onder hun gewenste of professionele niveau zitten (*in aangepaste vorm beschikbaar*).

Het werkveld

Bij het werkveld is het afhankelijk van de branche, de organisatie en haar professionaliteit welke acties nodig zijn. Het is dan ook niet zo dat elke organisatie deze aanbevelingen moet implementeren. Wel kan het de juiste handvatten toereiken, doordat aangegeven staat wie welke acties dient uit te voeren.

Voor het werkveld zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

- Pitches verspreiden onder directieleden / het strategische level;
- Papers uitbrengen;
- Trainingen faciliteren voor het personeel;
- Samenwerking tussen diverse afdelingen bevorderen;
- Promotie via digitale communicatiemiddelen;
- Contractmanagement onderdeel van algemene trainingen / opleidingen maken.

Bibliografie

- Acanthis. (2018, februari 1). *Contractmanagement en contractbeheer: wat is het verschil?* Opgehaald van [www.acanthis.com](https://www.acanthis.com/blog/contractmanagement-en-contractbeheer-wat-is-het-verschil): <https://www.acanthis.com/blog/contractmanagement-en-contractbeheer-wat-is-het-verschil>
- Achterberg, E. (2021, januari 17). *Universiteit van Nederland*. Opgehaald van [www.spotify.com](https://open.spotify.com/episode/4RIq5vnbvDjrqm3rR23y2j?si=vToBxC9DSz6aHwRnR6LAnQ&utm_source=whatsapp): https://open.spotify.com/episode/4RIq5vnbvDjrqm3rR23y2j?si=vToBxC9DSz6aHwRnR6LAnQ&utm_source=whatsapp
- Aedes, Nevi. (2018, oktober). *Contractmanagement*. Opgehaald van <https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/063328ff31aa28a9/original/Leidraad-contractmanagement-def.pdf>
- APPM. (2020, februari 6). *Van samen werken naar samenwerken*. Opgehaald van www.appm.nl: <https://www.appm.nl/bericht/van-samen-werken-naar-samenwerken>
- Belleghem, S. v. (2014, september 4). *Een digitaal ecosysteem bestaat uit drie fundamenteën*. Opgehaald van www.marketingfacts.nl: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/een-digitaal-ecosysteem-bestaat-uit-drie-fundamenteen#:~:text=Een%20digitaal%20ecosysteem%20is%20de,gedragen%20door%20een%20digitaal%20Oecosysteem.>
- Berkum, A. v. (2021, januari 5). Interview probleemstelling. (L. Draaisma, Interviewer)
- Bie, A. v. (2020, oktober 1). *Flexibele overeenkomsten met leveranciers is waar je nú in moet investeren*. Opgehaald van <https://goedemensen.nu>: <https://goedemensen.nu/2020/10/01/flexibele-overeenkomsten-met-leveranciers-is-waar-je-nu-in-moet-investeren/>
- Blockchain Now. (2021). *Blockchain voor dummies*. Opgehaald van www.blockchainnow.nl: <https://www.blockchainnow.nl/blockchain-voor-dummies/>
- Business agility. (sd). *Agile contracts*. Opgehaald van <https://businessagility.institute>: <https://businessagility.institute/learn/agile-contracts/>
- Chron. (sd). *Difference Between Business Flexibility & Agility*. Opgehaald van <https://smallbusiness.chron.com>: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-business-flexibility-agility-23639.html>
- CM Partners. (2020, september 25). *Ryan Breiburg (WUR): "Als contractmanager ben je nooit uitgeleerd."*. Opgehaald van www.cmpartners.nl: <https://www.cmpartners.nl/kennisblog/als-contractmanager-ben-je-nooit-uitgeleerd/>
- CM Partners. (2021, 25 februari). *CM Meesterwerken*. Opgehaald van www.cmpartners.nl: [file:///C:/Users/Lisette/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/5589/Attachments/CM%20Meesterwerken%202021,%20Masterclass%20Arjen%20van%20Berkum,%20CM%20Partners,%2025%20februari%202021\[23752\].pdf](file:///C:/Users/Lisette/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/5589/Attachments/CM%20Meesterwerken%202021,%20Masterclass%20Arjen%20van%20Berkum,%20CM%20Partners,%2025%20februari%202021[23752].pdf)
- Consultancy. (2016, november 9). *Samenwerkingsmodellen en acht succesfactoren voor partnerships*. Opgehaald van www.consultancy.nl: <https://www.consultancy.nl/nieuws/13243/samenwerkingsmodellen-en-acht-succesfactoren-voor-partnerships>
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2001). *The human side of organizational agility*. Opgehaald van www.emerald.com: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570310479963/full/pdf?title=the-human-side-of-organizational-agility>
- Crow. (2021). *UAV-GC*. Opgehaald van www.crow.nl: <https://www.crow.nl/thema-s/contracteren/uav-en-uav-gc/uav-gc>

- Deloitte. (2020). *COVID-19 Managing contractual relationships in the face of disruption*. Opgehaald van [www2.deloitte.com: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/CA/Documents/finance/ca-en-covid-19-managing-contractual-relationships-in-the-face-of-disruption-aoda.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/CA/Documents/finance/ca-en-covid-19-managing-contractual-relationships-in-the-face-of-disruption-aoda.pdf)
- Deloitte. (2021, maart 9). *When technology meets humanity: the future of contract management*. Opgehaald van https://event.webcasts.com: https://event.webcasts.com/viewer/event.jsp?ei=1431992&tp_key=903b2fac16
- DocuSign. (2020, februari 26). *AI inzetten voor effectiever contractmanagement*. Opgehaald van www.docusign.nl: https://www.docusign.nl/blog/ai-inzetten-voor-effectiever-contractmanagement
- DocuSign. (2020, mei 7). *Trends in contractmanagement voor de tweede helft van 2020*. Opgehaald van www.docusign.nl: https://www.docusign.nl/blog/trends-in-contractmanagement-voor-de-tweede-helft-van-2020
- Ewijk-Hoevenaars, A. v. (2003). *Flexibiliteit en capaciteit*. Opgehaald van www.organisatieatelier.nl: http://www.organisatieatelier.nl/kennisbank/documenten/Flexibiliteit%20en%20capaciteit.pdf
- GEP. (2016, May 10). *THE GOLD STANDARD FOR CONTRACTS*. Opgehaald van www.gep.com: https://www.gep.com/blog/technology/gold-standard-contracts
- Haeck, R. (2013, oktober 25). *Wendbaarheid versus flexibiliteit*. Opgehaald van <https://richardhaeck.nl: https://richardhaeck.nl/wendbaarheid-versus-flexibiliteit/#:~:text=Je%20hebt%20flexibiliteit%20als%20organisatie,het%20aanpassingsvermogen%20van%20de%20organisatie.&text=Lage%20vaste%20kosten%2C%20gekoppeld%20aan%20flexibele%20en%20variabele%20kosten>
- Haeck, R. (2020, april 19). *Aanpassingsvermogen ontwikkelen*. Opgehaald van <https://richardhaeck.nl: https://richardhaeck.nl/aanpassingsvermogen-ontwikkelen/>
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015, april). *Organizational Agility*. Opgehaald van www.clutejournals.com: https://www.clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9160/9152
- Heck, S. (2019, October 25). *What is AI-Based Contract Management?* Opgehaald van www.cobblestonesoftware.com: https://www.cobblestonesoftware.com/blog/what-is-ai-based-contract-management
- Het NIC. (sd). *NICV-model: meting contractmanagement volwassenheid*. Opgehaald van [www.inkoopprojecten.hetnic.nl: https://inkoopprojecten.hetnic.nl/het-nic/nicv-model-meting-contractmanagement-volwassenheid-1501661765](https://inkoopprojecten.hetnic.nl: https://inkoopprojecten.hetnic.nl/het-nic/nicv-model-meting-contractmanagement-volwassenheid-1501661765)
- Het Parool. (2016, juli 24). *Tijdperk van digitaal Darwinisme: aanpassen of uitsterven*. Opgehaald van <https://www.parool.nl: https://www.parool.nl/nieuws/tijdperk-van-digitaal-darwinisme-aanpassen-of-uitsterven~b7930ae3/>
- Het Parool. (2016, juli 24). *Tijdperk van digitaal Darwinisme: aanpassen of uitsterven*. Opgehaald van <https://www.parool.nl: https://www.parool.nl/nieuws/tijdperk-van-digitaal-darwinisme-aanpassen-of-uitsterven~b7930ae3/>
- Holbeche, L. (2018, augustus 15). *Agility and flexibility aren't the same*. Opgehaald van www.hrmagazine.co.uk: https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/agility-and-flexibility-aren-t-the-same
- Kepinski, W. (2020, juli 7). *Leaders of Innovation: Vincent Verbiesen - Protinus*. Opgehaald van www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=ii7gmCPfKfc&t=598s&ab_channel=WitoldKepinski
- Kim, E. (2019, October 2). *The Future of Contract Management is Automation*. Opgehaald van www.linkedin.com: https://www.linkedin.com/pulse/future-contract-management-automation-eugene-kim/

- Kraaijvanger, C. (2018, oktober 21). *De vierde industriële revolutie is begonnen: zijn we straks allemaal overbodig?* Opgehaald van [www.scientias.nl](https://www.scientias.nl/de-vierde-industriële-revolutie-is-begonnen-zijn-we-straks-allemaal-overbodig/): <https://www.scientias.nl/de-vierde-industriële-revolutie-is-begonnen-zijn-we-straks-allemaal-overbodig/>
- Lean Six Sigma. (sd). *De acht veranderstappen van Kotter*. Opgehaald van www.leansixsigmagroep.nl: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/kotter/>
- Lowe, D., Pinto, J. K., & Morris, P. W. (2007). *The Wiley Guide to Project Technology, Supply Chain & Procurement Management*. John Wiley & Sons. Opgehaald van <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52660359/Project_Technology_Supply_Chain_and_Procurement_Management-2007.PDF?1492493754=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProject_Technology_Supply_Chain_and_Proc.pdf&Expires=1614706594&Signature=DdSI
- MBA brief. (2021, mri 11). *Co-sourcing*. Opgehaald van www.mbabrief.com: https://www.mbabrief.com/what_is_co_sourcing.asp
- Meij, M. d. (2021, februari 9). Interview werkplan. (Draaisma, & Lisette, Interviewers)
- Nauta, A. (2015, mei 4). *Hoogleraar Aukje Nauta over het belang van duurzame inzetbaarheid: "Een baan voor het leven bestaat niet meer"*. Opgehaald van www.ao-metalektro.nl: <https://www.ao-metalektro.nl/hoogleraar-aukje-nauta-over-het-belang-van-duurzame-inzetbaarheid-een-baan-voor-het-leven-bestaat-niet-meer/>
- Nevi. (2015). *De vijf belangrijkste pijlers voor succesvol contractmanagement*. Opgehaald van www.nevi.nl: <file:///C:/Users/Lisette/Dropbox/Afstuderen/mogelijke%20bronnen/NEVI-whitepaper-contractmanagement.pdf>
- Nevi. (2017, maart). *Contractbeheer*. Opgehaald van www.nevi.nl: <https://nevi.nl/inkoop/inkoopkennis/contractbeheer>
- Nevi. (2019, maart). *Onderzoeksresultaten contractmanagement stand van zaken 2019*. Opgehaald van www.bizob.nl: <https://www.bizob.nl/app/uploads/2019/09/Onderzoeksresultaten-Contractmanagement-NL-2019-NEVI-Mitopics-1.pdf>
- Nevi. (2021). *Supply chain management*. Opgehaald van www.nevi.nl: <https://nevi.nl/inkoopthemas/supply-chain-management#:~:text=Supply%20chain%20is%20de%20Engelse,een%20leverancier%20en%20een%20afnemer.>
- Nevi. (sd). *Contractmanagement*. Opgehaald van www.nevi.nl: <https://nevi.nl/inkoopthemas/contractmanagement>
- New Horizons. (2021, March 9). *How to Increase Revenue through Contractor Management Outsourcing (CMO)*. Opgehaald van <https://nhlglobalpartners.com>: <https://nhlglobalpartners.com/contractor-management-service-outsourcing/>
- NH nieuws. (2021, februari 25). *Medewerkers Schiphol leggen dinsdag tien minuten het werk neer*. Opgehaald van www.nhnieuws.nl: <https://www.nhnieuws.nl/nieuws/281504/medewerkers-schiphol-leggen-dinsdag-tien-minuten-het-werk-neer>
- Nijssen, M., & Kils, H. v. (2014). *'Een wendbare organisatie heeft geen reorganisaties meer nodig'*. Opgehaald van www.wordpress.com: <https://wendbaarheid.files.wordpress.com/2014/11/paginas-van-slow-management-30-wendbaar-32-38.pdf>
- NOS. (2020, oktober 25). *'Bedrijven moeten zich nu voorbereiden op brexit, 1 januari valt guillotine'*. Opgehaald van www.nos.nl: <https://nos.nl/artikel/2353793-bedrijven-moeten-zich-nu-voorbereiden-op-brexit-1-januari-valt-guillotine.html>

- Nyenrode. (2020, december 16). *Bereid je bedrijf voor op de toekomst*. Opgehaald van [www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl/https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/bereid-bedrijf-voor-toekomst):
<https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/bereid-bedrijf-voor-toekomst>
- Nyenrode. (2020, mei 13). *De platform economie*. Opgehaald van [www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl/https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/platform-economie):
<https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/platform-economie>
- Nyenrode. (2021, februari 2). *'Crisis vraagt om flexibiliteit van supply chains'*. Opgehaald van [www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl/https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/crisis-vraagt-om-flexibiliteit-supply-chains):
<https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/crisis-vraagt-om-flexibiliteit-supply-chains>
- PIANOO. (2010, mei). *Contract en Leveranciersmanagement*. Opgehaald van [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl/https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/9contractmanagement-inkopeninoptimaforma.pdf):
<https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/9contractmanagement-inkopeninoptimaforma.pdf>
- Ricoh. (2013). *Inkooponderzoek - inkoop gaat de business in*. Opgehaald van [https://fddocuments.nl](https://fddocuments.nl/https://fddocuments.nl/document/inkooponderzoek-inkoop-gaat-de-business-in.html):
<https://fddocuments.nl/document/inkooponderzoek-inkoop-gaat-de-business-in.html>
- Rietveld, G. (2017). Betekenis en doel van Key SRM. In G. Rietveld, *Inkoop, een nieuw paradigma* (p. 256). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.
- Rietveld, G. (2017). Het businessmodel en uitbestedingen. In *Inkoop, een nieuw paradigma* (p. 46). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.
- Rietveld, G. (2017). *Inkoop, een nieuw paradigma*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.
- Rietveld, G. (2017). *Inkoop, een nieuw paradigma*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.
- Rijksvastgoedbedrijf. (2021, februari 25). *'We bepalen niet meer dat er zes keer geschoffeld moet worden'*. Opgehaald van [www.rijksvastgoedbedrijf.nl](http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/over-ons/weblog/zakendoen-met/%E2%80%98we-bepalen-niet-meer-dat-er-zes-keer-geschoffeld-moet-worden%E2%80%99): <https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/over-ons/weblog/zakendoen-met/%E2%80%98we-bepalen-niet-meer-dat-er-zes-keer-geschoffeld-moet-worden%E2%80%99>
- Sammons, P. (2017). *Contract Management: Core Business Competence*. London: Kogan Page Limited.
- Scaled agile. (2021, February 10). *Agile contracts*. Opgehaald van [www.scaledagileframework.com](http://www.scaledagileframework.com/https://www.scaledagileframework.com/agile-contracts/):
<https://www.scaledagileframework.com/agile-contracts/>
- Siderius, L., & Ligtenstein, A. (2013, 11 22). *Webinar Leveranciers- en Contractmanagement in SharePoint*. Opgehaald van [www.youtube.com](http://www.youtube.com/https://www.youtube.com/watch?v=c4pm3-uNZd4&ab_channel=ETTUBV): https://www.youtube.com/watch?v=c4pm3-uNZd4&ab_channel=ETTUBV
- Sitra. (2020, march 6). *www.sitra.fi*. Opgehaald van The metatrends behind the megatrends:
<https://www.sitra.fi/en/articles/the-metatrends-behind-the-megatrends/>
- Socius. (2019, december 5). *DIGITALE TRANSFORMATIE: VAN KLANT NAAR ECOSYSTEEM*. Opgehaald van [https://socius.be](https://socius.be/https://socius.be/digitale-transformatie-van-klant-naar-ecosysteem/): <https://socius.be/digitale-transformatie-van-klant-naar-ecosysteem/>
- Tias. (2020, november 11). *De wereld van vandaag is niet de wereld van morgen*. Opgehaald van [www.tias.edu](http://www.tias.edu/https://www.tias.edu/item/systematische-toekomstverkenning-wereld-van-vandaag-niet-wereld-van-morgen/):
<https://www.tias.edu/item/systematische-toekomstverkenning-wereld-van-vandaag-niet-wereld-van-morgen/>
- Tonkes, L. (2021, februari 4). Interview probleemstelling werkplan. (L. Draaisma, Interviewer)
- Tonkes, L., & Vlasveld, G.-J. (2020). *CATS CM versie 4, van werken aan contracten naar contracten die werken*. 's-Hertogenbosch: Van Haren Publishing.
- Tonkes, L., & Vlasveld, G.-J. (2020). *CATS CM Versie 4: Van werken aan contracten naar contracten die werken*. 's-Hertogenbosch: Van Haren publishing.

- Turenhout, K., & Sprangers, C. (2021, februari 3). *Cees Sprangers (Scalda): "Als je je contracten niet proactief managet, kun je net zo goed stoppen met aanbesteden."*. Opgehaald van [www.cmpartners.nl](https://www.cmpartners.nl/kennisblog/als-je-contracten-niet-proactief-managet-kun-je-stoppen-met-aanbesteden/):
<https://www.cmpartners.nl/kennisblog/als-je-contracten-niet-proactief-managet-kun-je-stoppen-met-aanbesteden/>
- Upstream. (2021). *Het verschil tussen digitale transformatie en digitalisering?* Opgehaald van [www.upstream.nl](https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/is-verschil-digitale-transformatie-en-digitaliseren/):
<https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/is-verschil-digitale-transformatie-en-digitaliseren/>
- Upstream. (2021). *Wat is digitale transformatie?* Opgehaald van [www.upstream.nl](https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/wat-is-digitale-transformatie/#:~:text=Digitale%20transformatie%20is%20het%20proces,centraal%20staat%20gedurende%20de%20gehele):
<https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/wat-is-digitale-transformatie/#:~:text=Digitale%20transformatie%20is%20het%20proces,centraal%20staat%20gedurende%20de%20gehele>
- Vlasveld, G.-J. (2014, april 12). *Hoe meet je het effect van contractmanagement?* Opgehaald van [www.cmpartners.nl](https://www.cmpartners.nl/kennisblog/effect-meten-van-contractmanagement/#:~:text=Effectmeting%20is%20een%20vraagstuk%20binnen,het%20gebruik%20van%20het%20contract.):
<https://www.cmpartners.nl/kennisblog/effect-meten-van-contractmanagement/#:~:text=Effectmeting%20is%20een%20vraagstuk%20binnen,het%20gebruik%20van%20het%20contract.>
- Walden, J. (2020, juni 27). *From ownership to usership – new business models accelerating the transition to the Circular Economy*. Opgehaald van [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/from-ownership-usership-new-business-models-circular-economy-walden/): <https://www.linkedin.com/pulse/from-ownership-usership-new-business-models-circular-economy-walden/>
- World Commerce & Contracting. (2020, October 23). *Poor Contract Management Costs Companies 9% -- Bottom Line*. Opgehaald van [https://blog.iaccm.com](https://blog.iaccm.com/commitment-matters-tim-cummins-blog/2012/10/23/poor-contract-management-costs-companies-9-bottom-lin): <https://blog.iaccm.com/commitment-matters-tim-cummins-blog/2012/10/23/poor-contract-management-costs-companies-9-bottom-lin>
- World Commerce & Contracting. (sd). *Our Strategy*. Opgehaald van [www.worldcc.com](https://www.worldcc.com/About/Our-Strategy):
<https://www.worldcc.com/About/Our-Strategy>
- Zuyd Professional. (2020, februari 10). *De zes fasen van projectmanagement*. Opgehaald van [www.zuydprofessional.nl](https://www.zuydprofessional.nl/nieuws/de-zes-fasen-projectmanagement): <https://www.zuydprofessional.nl/nieuws/de-zes-fasen-projectmanagement>

Bijlagen

A. THEORETISCH KADER	II
1. MEERWAARDE VAN CONTRACTMANAGEMENT	II
2. TOEGEVOEGDE WAARDE VAN WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT	II
B. SPINDIAGRAM CONTRACTMANAGEMENT	III
C. TOEKOMSTBESTENDIGERE ORGANISATIES	V
D. WOORDWEB TOEKOMSTIG CONTRACTMANAGEMENT	VII
E. INTERVIEWVRAGEN	IX

a. Theoretisch kader

De volgende alinea's geven, ter verduidelijking van de informatie uit het theoretisch kader, een extra uitleg bij het literatuuronderzoek.

1. Meerwaarde van contractmanagement

Contractmanagement kan van grote toegevoegde waarde zijn voor organisaties. Volgens G.J. Vlasveld bespaart het niet alleen kosten maar draagt het ook bij aan het behalen van doelstellingen, aan het minimaliseren van risico's en aan het verhogen van de tevredenheid (Vlasveld, 2014). Dit wordt bevestigd door PIANOo, een expertisecentrum op het gebied van aanbesteden in de publieke sector. PIANOo beschrijft tevens dat contractmanagement een toegevoegde waarde biedt bij de communicatie tussen contractpartijen, het borgen van afspraken, het onderhouden van een duurzame relatie met de contractpartij en het vergroten van de innovatie (PIANOo, 2010). Van deze toegevoegde waardes is echter alleen sprake wanneer contractmanagement op de juiste manier wordt toegepast in een organisatie. Dat dat niet altijd het geval is komt naar voren in het artikel van Nevi, waaruit blijkt dat driekwart van de contracten niet succesvol wordt gemanaged (Nevi, 2015). Om aan succesvol contractmanagement te kunnen voldoen zijn volgens CATS CM® drie factoren van groot belang: een goed contractmanagementbeleid en processen, voldoende competente mensen die werken met procesondersteunende systemen en het opstellen van afspraken die ondersteunend zijn aan het contract en de geambieerde doelstellingen (Tonkes & Vlasveld). Deze drie factoren zijn onlosmakelijk verbonden en daarmee bepalend voor de mate waarin contractmanagement succesvol is bij een bedrijf.

2. Toegevoegde waarde van wendbaarheid en flexibiliteit

Contractmanagement bestaat niet meer uit slechts het ondertekenen van een contract en sturen op KPI's of prestaties. Juist om die reden dient een organisatie een duidelijk beeld te hebben van de aspecten die nodig zijn om contractmanagement succesvol uit te voeren. Hierin speelt de flexibiliteit en wendbaarheid een grote rol. Hoewel de term 'flexibiliteit' door sommigen als een containerbegrip wordt gezien. Er zijn inmiddels veel vormen van flexibiliteit waardoor een vergelijking maken lastig is (Nijssen & Kils). Er is bijvoorbeeld een onderscheid te maken in menselijke en organisatorische flexibiliteit. De focus van menselijke flexibiliteit ligt bij de competentie en capaciteit van medewerkers, terwijl organisatorische flexibiliteit meer gericht is op de mate waarmee de organisatie in staat is om processen, structuren en plannen op korte termijn aan te passen (Ewijk-Hoevenaars). In dit onderzoek is de menselijke flexibiliteit buiten beschouwing gelaten, wanneer over flexibiliteit wordt gesproken gaat het over de organisatorische kant ervan.

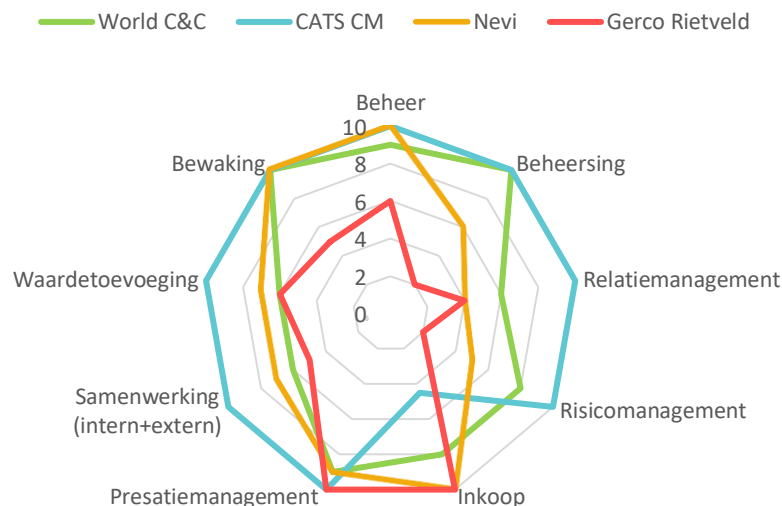
Wendbaarheid en flexibiliteit zijn in de afgelopen jaren belangrijker geworden, mede door de komst van digitalisering, globalisering, veranderende klantbehoeften en een toename in de risicofactoren (Crocitto & Youssef). Daarbij komt dat organisaties zich de laatste jaren in een steeds onzekerdere, complexere en volatielere omgeving bevinden (Nyenrode). Dit zorgt ervoor dat organisaties, en daarmee ook hun contractmanagement, flexibel en wendbaar moet zijn. De organisatiebehoeftes en -wensen bewegen hierin mee, wat ertoe leidt dat de invulling van contracten wijzigt. De noodzaak voor contractmanagement neemt toe. Deze noodzaak komt naar voren in een onderzoek van Nevi uit 2019, wat is uitgevoerd onder mensen die werkzaam zijn in het contractmanagement, bijvoorbeeld als contractbeheerder of leveranciersmanager. Dit onderzoek toont aan dat ruim 40% van de respondenten een functie uitvoert die drie jaar geleden nog niet bestond, doorvertalend naar anno 2021 gaat het om een functie die vijf jaar geleden nog niet aanwezig was in een bedrijf (Nevi).

De noodzaak van wendbaarheid komt juist nu, wegens de onverwachte (economische) crisissituatie van anno 2020/2021, duidelijk naar voren. Het heeft laten zien in hoeverre een keten daadwerkelijk wendbaar is (Nyenrode). Er is door de plotselinge gebeurtenis meer druk op contractmanagement en de inhoud ervan gekomen. Contractpartijen konden onverwachts niet meer hun verplichtingen en afspraken nakomen wegens de politieke maatregelen (Deloitte). Wendbaarheid en flexibiliteit moest worden ingezet om samenwerkingen en afspraken te redden en voort te zetten.

b. Spindigram contractmanagement

De diverse begripsomschrijvingen uit het theoretisch kader zijn verder gevisualiseerd op basis van hun kernwoorden uit de definitie. Er zijn negen verschillende kernwoorden die bij één of meerdere omschrijvingen terug zijn gekomen, het gaat in totaal om de volgende kernwoorden: beheer, beheersing, relatiemanagement, risicomanagement, inkoop, prestatie management, samenwerking, waardetoevoeging en bewaking. De aspecten staan onder het spindigram verder toegelicht.

Hoofdpijnen contractmanagement op basis van definitie



- Met het **beheer** wordt de administratieve tak van het contractmanagement bedoeld. Er is beoordeeld in hoeverre contractbeheer onderdeel is van het contractmanagement. De definities van Nevi, World C&C en CATS CM® benoemen dit expliciet en scoren daardoor hoog op dit onderdeel.
- Om de mate van **beheersing** in te schatten is gekeken naar de volledigheid van de omschrijving, G. Rietveld scoort laag op dit onderdeel omdat zijn opvatting van contractmanagement in één zin is uitgedrukt.
- Bij **relatiemanagement** is geanalyseerd of het contractmanagement wordt gezien vanuit één partij of meerdere partijen. Nevi en G. rietveld scoren laag op dit onderdeel aangezien zij enkel de opdrachtgeverszijde van het vakgebied belichten. World C&C scoort matig op dit onderdeel omdat zij de definitie belichten als een ondersteunende functie van de commerciële afdeling, terwijl dit niet altijd zo hoeft te zijn.
- De score van het **risicomanagement** hangt af van de mate waarin is terug te leiden dat (actief) wordt gestuurd op risico's. CATS CM® scoort het hoogst op dit onderdeel omdat hun definitie dit uitdrukkelijk benoemt.
- Contractmanagement wordt vaak gezien als iets wat samenhangt met de **inkoop**. Dit is terug te zien in de omschrijving, waarbij de achtergrond van het bureau/deskundige heeft meegespeeld in de beoordeling van dit aspect. Dit leidt ertoe dat Nevi en G. Rietveld hoog scoren op dit vlak. World C&C scoort relatief hoog op dit vlak omdat zij de leveranciers benoemen in hun omschrijving.
- Alle vier de termen scoren hoog op het **prestatie management**. Het is bij elke definitie terug te leiden dat dit een belangrijk onderdeel is in het contractmanagement.
- Op basis van de gegeven bepaling is beoordeeld of **samenwerking** nodig is om de aspecten uit de begripsomschrijving juist te kunnen voltooien. Zo komt dit duidelijk naar voren bij de definitie van CATS CM®, terwijl het bij World C&C niet duidelijk zichtbaar is in hoeverre er wordt samengewerkt. Dit is waarschijnlijk wel het geval tussen de contract- en de commerciële afdeling, maar verder is het niet direct zichtbaar. G. Rietveld scoort laag omdat hij niks over samenwerkingen benoemt.

-  Er is bestudeerd hoe contractmanagement in de begripsomschrijving is neergezet, of het hierbij gaat om een organisatieonderdeel wat zorgt voor **waardetoevoeging** of wat enkel dient ter ondersteuning. Enkel CATS CM® scoort daardoor hoog op dit vlak.
-  Op basis van de definitie wordt beoordeeld in welke mate contractmanagement wordt **bewaakt**. Dit is vooral hoog bij de termen van Nevi, World C&C en CATS CM®.

c. Toekomstbestendigere organisaties

Een organisatie dient wendbaar en flexibel te zijn om te overleven in de huidige markt. Wendbaarheid en flexibiliteit is echter iets wat niet binnen één dag bereikt kan worden. Het hangt af van verschillende factoren en omstandigheden. Onderstaande alinea's gaan dieper in op de factoren en omstandigheden, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen het individu en de organisatie.

Het individu

Het individu heeft in zekere mate invloed op een onderneming. Een bedrijf kan wel wendbaar en flexibel willen zijn, als individuen van de organisatie niet mee veranderen kan dat leiden tot een negatieve impact. Een individu vormt daarmee de basis voor een wendbare firma. Een deskundige zegt hierover zelfs dat een bedrijf zo wendbaar is als de eigenaren ervan zijn. In hoeverre een individu in staat is om flexibel en wendbaar te reageren hangt samen met een aantal factoren:

- De **mindset**. Een vakkundige, tevens zelfstandig ondernemer, is van mening dat de wendbaarheid van een individu stijgt wanneer diegene accepteert minder controle te hebben dan gewenst. De vakkundige geeft als voorbeeld dat iemand die zich niet druk maakt om morgen (een aspect wat buiten de cirkel van invloed voor het individu ligt) maximaal wendbaar is. Dit komt omdat die persoon meer leeft in het moment en zaken op zich af laat komen. De stressfactor is lager. Een ander voorbeeld is het fenomeen wat binnen contractmanagement veel voorkomt: contractmanagers zitten vast in hun traditionele mindset. Ze kunnen/willen niet aanpassen aan de modernere vorm van contractmanagement.
- De **leergierigheid** van een individu vergroot zijn/haar wendbaarheid en flexibiliteit. Iemand die blijft studeren leert nieuwe manieren en mogelijkheden kennen. Het oplossend vermogen wordt daardoor groter. Dat heeft een positief effect op iemands wendbaarheid.
- De **bereidheid en flexibiliteit** van een individu. Iemand die beschikt over veel bezittingen of verplichtingen (door bijvoorbeeld het hebben van een koophuis of kinderen) zal over het algemeen minder flexibel zijn dan iemand die hierover niet beschikt. Een deskundige is ervan overtuigd dat "alles wat je bezit bezwaart". Zo is een net afgestudeerde vaak flexibeler en beter bereid mee te werken dan iemand die rekening moet houden met derden bij het nemen van beslissingen, aldus deskundigen.

De organisatie

De tweede dimensie is de organisatie zelf. Hierin zijn een aantal eigenschappen en aspecten die een organisatie in staat stellen om wel of niet wendbaar en flexibel te zijn. Zo blijkt uit interviews dat de volgende organisatie-eigenschappen grote invloed hebben op de wendbaarheid en flexibiliteit:

- De **organisatiegrootte**. Vaak geldt dat hoe groter een firma is, hoe uitdagender het is om wendbaar en flexibel te zijn. Een vakkundige zei daarover het volgende: "If you can't be the biggest one, try to be the fastest one". In een kleine organisatie is het over het algemeen gemakkelijker om te schakelen. Dat leidt tot een vergroting in de flexibiliteit.
- Het beschikbare **budget**. Een bedrijf met financiële problemen heeft minder mogelijkheden tot wendbaarheid en flexibiliteit, er is geen geld voor beschikbaar.
- De **sector** waarin de organisatie actief is. Een zakelijke dienstverlener heeft meer belang bij een flexibele organisatiestructuur dan een firma in de publieke sector. Daarbij ervaren veel deskundigen van de publieke sector hinder door de betreffende wet- en regelgeving omtrent de Aanbestedingswet. Tevens heeft een overheidsinstelling andere belangen dan een commerciële firma. Waar de focus in het bedrijfsleven ligt op het commerciële aspect, heeft de overheid ook een publiek en politiek belang.

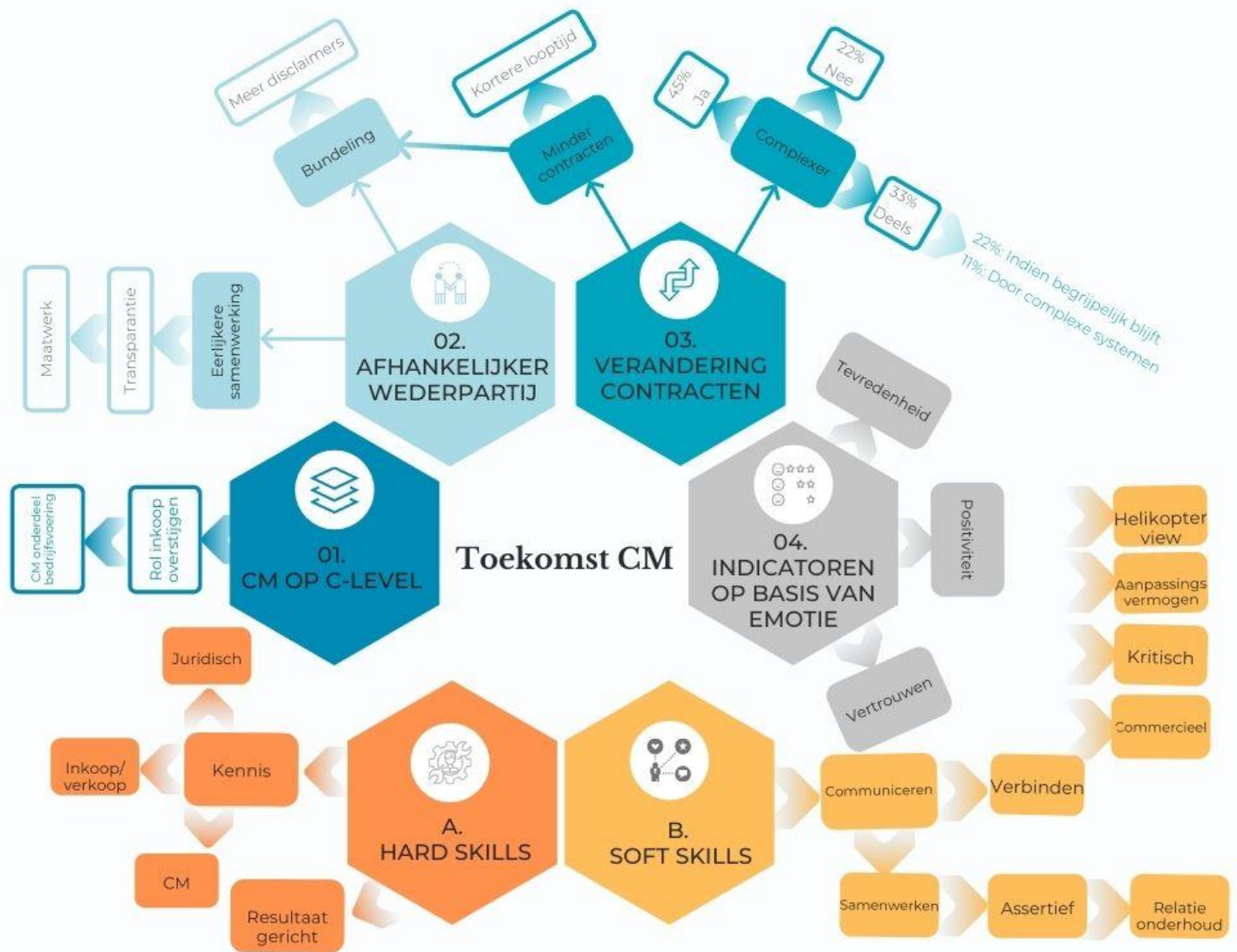
De aspecten die een organisatie in staat stellen wendbaarder en flexibeler te worden, zeker op het gebied van contractmanagement, zijn:

- **Uitbesteden**. Dankzij de opkomst van uitbesteden zijn organisaties beter in staat te focussen op het primaire proces, doordat secundaire processen worden uitgevoerd door externe partijen. Wanneer een opdrachtgever niet meer tevreden is over de ene partij kan het gemakkelijk overstappen naar een andere leverancier. De wendbaarheid wordt zo vergroot.

- **Veranderingen adopteren, het aanpassingsvermogen.** In hoeverre een organisatie in staat is zich aan te passen aan externe ontwikkelingen en hierop in te spelen is zeer bepalend voor de mate van wendbaarheid en flexibiliteit. Een hoog aanpassingsvermogen betekent een hoge mate van wendbaarheid en flexibiliteit.
- **Creativiteit en innovatie.** In hoeverre een organisatie zelf of in het (uitbestedings)contract ruimte heeft gemaakt voor innovatie en creativiteit is bepalend voor de wendbaarheid. Deskundigen stellen dat wendbaarheid een voorwaarde is voor innovatie. Wie niet wendbaar is kan niet innoveren. Het vele uitbesteden zorgt ervoor dat een organisatie minder in staat is om te innoveren. Juist daarom dient dit in het contract te worden opgenomen.
- De **vakkundigheid** in de organisatie. Dit komt sterk overeen met de eerste dimensie van het individu. Zeker op het gebied van contractmanagement is niet alleen noodzakelijk dat het vakgebied snel kan aanpassen, maar dat de verantwoordelijke medewerkers dat ook kunnen. Vakkundigheid wordt vergroot door middel van bewustzijn creëren en het opleiden van personeel.

d. Woordweb toekomstig contractmanagement

Tijdens de interviews hebben deskundigen belangrijke ontwikkelingen en veranderingen voor het toekomstig contractmanagement benoemd. Een aantal aspecten kwamen veelvuldig terug, deze staan uitgewerkt in onderstaand woordweb. Er is hierbij een onderscheiding gemaakt in de visie (onderdeel 1 t/m 4) en het toekomstig competentieprofiel (onderdeel A en B). Het gaat in totaal om zes aspecten, te weten: CM op C-level, afhankelijker wederpartij, verandering contracten, indicatoren op basis van emotie, hard skills en soft skills. Uitleg volgt onder de afbeelding.



De visie

1. De verwachting is dat contractmanagement onderdeel gaat zijn op strategisch niveau en daarmee de inkoopfunctie overstijgt. Contractmanagement wordt daarmee een (groter) onderdeel van de bedrijfsvoering.
2. Een toename in samenwerken en uitbesteden zorgt ervoor dat een organisatie afhankelijker wordt van de wederpartij. Hierbij leidt de toename tot een eerlijkere en transparantere vorm van samenwerken. Echter hebben deskundigen, vooral aan de opdrachtgeverszijde, aangegeven dat zij streven naar meer bundeling. Tegelijkertijd hebben experts aan de leverancierszijde aangegeven dat zij niet meer specifiek één product of dienst leveren, maar vaak een totaalplaatje. Het wordt meer maatwerk. Daarmee worden partijen afhankelijker van elkaar.
3. De ontwikkelingen zorgen voor een verandering in de contracten. De bundeling leidt tot minder contracten en de snelle externe ontwikkelingen vragen om een kortere looptijd. Een contract van 1 – 3 jaar is tegenwoordig

heel normaal, terwijl vroeger een contract van 5+ jaar juist heel normaal was. De looptijd van een contract is echter verschillend per sector. Organisaties in de publieke sector werken veel meer met aanbestedingen, daar ligt de looptijd van een contract vast in het reglement. Verder verwacht 45% van de bevrageden dat contracten complexer van aard zullen zijn. 33% vindt dat dit alleen plaatsvindt indien het nog begrijpelijk blijft voor de gebruikers.

4. Contractmanagement krijgt meer te maken met indicatoren op basis van emotie, zoals tevredenheid, positiviteit en vertrouwen. Dit zijn tevens basisvoorwaarden voor een goede relatie met de andere contractpartij.

Het competentieprofiel

Veel deskundigen hebben aangegeven dat sommige contractmanagers (of andere CM-gerelateerde functies) nog in de traditionele en oude mindset werken. Bij deze werkwijze is de contractmanager de baas en bepaalt hij/zij hoe zaken worden geregeld en afgehandeld. Er is niet/nauwelijks sprake van een samenwerking of vernieuwing. Afspraken worden vastgelegd voor de komende jaren, waarbij het doel is om zo min mogelijk last te hebben van de andere partij. Tegenwoordig is deze mindset steeds minder van toepassing. Het vakgebied ontwikkelt zich snel en de contractmanager dient zich mee te ontwikkelen. Bij deze ontwikkeling horen nieuwe eigenschappen. Zo dient de contractmanager te beschikken over hard skills en soft skills, waarbij de soft skills overheersen.

- A. Bij de hard skills is het belangrijk dat de contractmanager naar resultaten toewerkt, leergierig is ingesteld en kennis heeft over inkoop, juridische zaken en contractmanagement.
- B. Aan de kant, bij de soft skills, is communicatie een belangrijk onderdeel. Een contractmanager dient te kunnen samenwerken, communiceren en te verbinden. Daarnaast moet deze persoon beschikken over aanpassingsvermogen en mee kunnen gaan met de interne en externe ontwikkelingen en veranderingen. Andere belangrijke eigenschappen zijn: het hebben van een helicopterview, vooruit kunnen kijken, commerciële focus hebben, kritisch zijn en om kunnen gaan met tegenslagen. Het is hierbij bedrijfsafhankelijk welke aspecten overheersen en welke meer naar de achtergrond toegaan. Een organisatie met financiële problemen hecht meer waarde aan de commerciële instelling, terwijl een dienstverlenende organisatie meer baat heeft bij de verbinding en het relatieonderhoud. Wel kan gesteld worden dat communicatie, samenwerken en aanpassingsvermogen belangrijke eigenschappen zijn voor elke contractmanager in elke organisatie.

e. Interviewvragen

In de interviews is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde interviewopzet. Vooraf zijn vragen opgesteld, waarbij een mogelijkheid is vrijgelaten om ter plekke door te vragen op de gegeven antwoorden van de respondent. In de tabel hieronder staan de vooraf opgestelde vragen vermeld inclusief de betreffende deelvraag waartoe de vraag behoort. Lang niet alle vragen zijn in elk gesprek naar voren gekomen, de tabel is eerder gebruikt als richtlijn. In de linkerkolom staan de gestelde vragen, in de rechterkolom staat het gewenste antwoord of doel van de vraag. Dit heeft het mogelijk gemaakt om tijdens de gesprekken te toetsen of de respondent een vraag volledig heeft beantwoord of niet.

Let op: de interviewuitwerkingen zijn opgenomen in het aparte document 'extra bijlagen'. Deze is niet openbaar beschikbaar.

Vraag
Is er binnen de organisatie een proces ingericht rondom contractmanagement?
Is dit gebaseerd op een methode of zelf ontwikkeld?
Wat zijn de hoofdlijnen van dit CM proces?
Hoe wordt het contractmanagementproces aangestuurd?
Wat is er nodig om dit proces aan te sturen?
Wat gaat er goed bij de aansturing van het contractmanagementproces?
Wat kan er beter bij de aansturing van het contractmanagementproces?
Welke veranderingen hebben afgelopen tijd plaatsgevonden binnen contractmanagement?
Hoe wordt er omgegaan met deze veranderingen?
Welke verschillen zie je bij de vergelijking tussen het huidige contractmanagement en dat van 5 jaar geleden?
Zie je dit terug in de organisatie?
Zie je dit terug in het contractmanagement?
Hoe denk je dat samenwerkingen er over 5 jaar uitzien?
Hoe denk je dat contractmanagement er over 5 jaar uit ziet?
Welke aanpassingen zijn nodig om dat te bereiken?
Welke risico's zie je daarbij?
En welke kansen?
Hoe gaat de organisatie om met die risico's en kansen?
Wat kan een groot risico vormen voor het toekomstige contractmanagement?
Hoe worden risico's op dit moment beheerst in het contractmanagement?
Hoe zie je dit terug in het contractmanagementproces?
Welke rol heeft de contractmanager hierbij?
Als je iets mocht veranderen rondom contractmanagement, wat zou je dan willen veranderen?
Heeft dit effect op de samenwerking met de andere contractpartij(en)?
Welke tip en top zou je willen geven voor contractmanagement?