Naam Evelien Zevenbergen
Functie student bedrijfskunde, minor inkoopmanagement
Organisatie Hogeschool Rotterdam

ORGANISATIES ZOEKEN JUISTE APPLICATIE VOOR CONTRACTMANAGEMENT

VOLWASSENHEID BEPAALT DE TOOL

Steeds meer organisaties professionaliseren het contractmanagement. De juiste tool is daarbij onmisbaar. Stel eerst vast in welke volwassenheidsfase van contractmanagement je je bevindt en maak dan een keuze, adviseert onderzoeker Evelien Zevenbergen.

Meer en meer organisaties zijn op zoek naar een passende applicatie voor ondersteuning van contractbeheer, contractmanagement en/of leveranciersmanagement. Ze worstelen daarbij met de keuze en inrichting van de tool. In het kader van een afstudeerperiode bij IT-adviesbureau Mitopics heb ik onderzoek gedaan naar de functionaliteiten van de vele beschikbare applicaties. Daarnaast heb ik in kaart gebracht welke functionaliteiten bij de vijf verschillende volwassenheidsniveaus van contractmanagement passen. In het onderzoek zijn 14 contractmanagers uit verschillende sectoren geïnterviewd en 45 verschillende leveranciers van applicaties vergeleken. Door aan de hand van veel voorkomende contractmanagementprocesstappen en taken het nut van de functionaliteiten in kaart te brengen, is duidelijk geworden waar de grootste behoefte ligt binnen een tool.

Kernelementen

De verschillen in behoeften aan functionaliteiten zijn gebaseerd op verschillen tussen branches, de mate van contractmanagementvolwassenheid, verschillende organisatiestructuren, verschillende typen contracten, verschillende visies en uiteenlopende definities van contractmanagement. Toch ontstond een lijstje van functionaliteiten waar de meeste contractmanagers de toegevoegde waarde van inzien. Zo bleek dat een professioneel contractmanagementtool minimaal de volgende kernelementen zou moeten hebben:

- Contractbeheer: registreren en beheren van contracten en alle bijbehorende documenten en de daaruit voortvloeiende verplichtingen.
- Contractmanagement: contractafspraken bewaken, volledige benutting van contracten creëren, risico's managen en kwaliteit waarborgen.
- Leveranciersmanagement: managen van prestaties van leveranciers en relaties met leveranciers.
- Samenwerkingsmanagement: ondersteunen van samenwerking binnen de eigen organisatie en met externen (zoals leveranciers).
- KPI-management: monitoren, analyseren en managen van *key performance indicators*.

De geïnterviewden vonden binnen de hiervoor benoemde elementen 25 functionaliteiten belangrijk bij de keuze en inrichting van een contractmanagementtool (zie kader).

5 volwassenheidsniveaus

Bij de aanschaf van een tool is het volwassenheidsstadium van contractmanagement binnen de organisatie cruciaal. Het zou zonde zijn als een langdurig en kostbaar traject voor de implementatie van een geavanceerde applicatie geen vruchten afwerpt omdat de organisatie er eigenlijk nog niet klaar voor is. In samenwerking met Mitopics is als volgt onderscheid aangebracht tussen de verschillende volwassenheidsniveaus.

Niveau 1: contractmanagement is ad hoc. Er zijn geen aparte rollen. Ook is het niet erkend en/of is er nog weinig kennis over. Eventueel is er wel een documentregister waarin de (belangrijkste) contracten en documenten worden gearchiveerd.

Niveau 2: er zijn verantwoordelijken aangewezen voor contractmanagement. Medewerkers hebben eigen werkwijzen en handelen naar eigen inzichten. Contracten worden (grotendeels) centraal beheerd om de afspraken en verplichtingen na te komen. Op risico's die voortvloeien uit contracten wordt reactief ingespeeld.

Niveau 3: over de gehele contractlevenscyclus wordt actief nagedacht. Medewerkers volgen richtlijnen en houden zich aan eenduidige werkwijzen voor contractmanagement. Contracten en contractwijzigingen worden eenduidig vastgelegd, beheerd en bewaakt. Contractmanagement is gericht op het genereren van managementinformatie. Dat helpt bij het maken van keuzes en de volledige benutting van contracten.

Niveau 4: als niveau 3. Daarnaast er een contractmanagementbeleid en wordt gewerkt volgens KPI's. Er wordt periodiek gerapporteerd. Ook wordt leveranciersmanagement toegepast en gericht op het verbeteren van leveranciersrelaties en -prestaties. De kernleveranciers zijn bekend. Risico's worden proactief beheerst.

Niveau 5: als niveau 4, maar dan is het proces geoptimaliseerd en werkt het als een geoliede machine. Contractmanagement is volledig geïntegreerd in de organisatie. Er komen intensieve samenwerkingen met leveranciers tot stand, waardoor beide partijen het beste uit elkaar kunnen halen. Over contractmanagementactiviteiten wordt innovatief nagedacht.

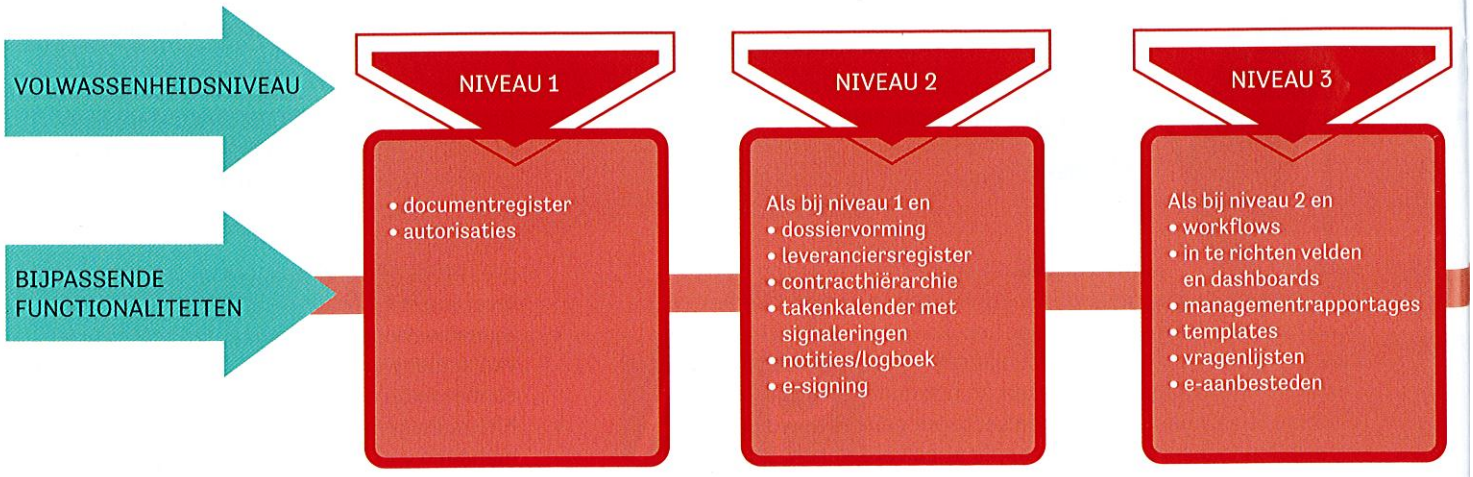
Passende functionaliteiten

Door de toegevoegde waarde van functionaliteiten te koppelen aan de kenmerken van de volwassenheidsniveaus is een beeld geschetst van hoe een tool per niveau ingericht zou kunnen worden. Het model in kader 2 laat zien hoe je vanaf niveau 1 kunt starten met een eenvoudige tool en daarna kunt uitbreiden naar een geavanceerdere applicatie.
Op basis van het onderzoek zijn een aantal opvallende conclusies te trekken. Hoe hoger het volwassenheidsniveau, des te meer functionaliteiten toepasbaar kunnen zijn. Een organisatie in de startfase van contractmanagement kan het beste beginnen met een eenvoudige contractbeheertool. Zo kun je bij de overgang van volwassenheidsniveau 1 naar 2 een aantal functionaliteiten toevoegen, zoals dossiervorming, leveranciersregister en contracthiërarchie.

Groeipad

Het model laat zien dat bij volwassenheidsniveau 5 geen nieuwe functionaliteiten zijn benoemd. Deze zijn in het onderzoek niet gevonden. Niveau 5 lijkt vooral een vergaande optimalisatie van niveau 4. Het model bevestigt dat bij de aanschaf van een

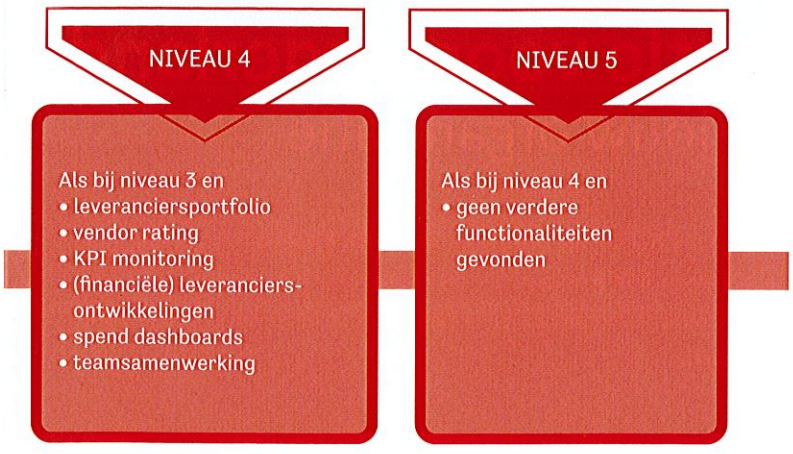
FIGUUR
FUNCTIONALITEITEN PER VOLWASSENHEIDSNIVEAU CONTRACTMANAGEMENT



25 ESSENTIËLE FUNCTIONALITEITEN

1. Document- en leveranciersregister
2. Dossiervorming van documenten
3. Management van verschillende contractbetrokkenen
4. Indelen op basis van categoriemanagement
5. Taakmanagement (signalering bij deadlines, en takenkalender)
6. Templates
7. E-signing
8. Autorisaties
9. *Audit trail* en versiebeheer.
10. Snel exporteren en importen
11. Managementrapportages genereren van data uit de tool
12. Dashboard met belangrijke grafische analyses
13. KPI-management
14. Spend management (inzicht in de uitgaven op basis van analyses)
15. Intern samenwerken (chat, logboek, vergaderingen, notities, toewijzingen)
16. Extern samenwerken: (inzage geven, aanleveren van informatie/documenten)
17. Ondersteuning bij aanbestedingen
18. Leverancierskwalificatie en portfolio
19. Vendor rating (enquêtes, scoreboards)
20. Nieuws over de financiële gezondheid van leveranciers (door een koppeling met registers)
21. Mogelijkheid tot flexibele inrichting van workflows
22. Aanpasbare velden en dashboards
23. Office 365-integratie
24. Naadloze integratie met andere bedrijfssystemen
25. Factuur goedkeuring en matching

Bron: Zevenbergen, Mitopics, 2020.



applicatie voor contractmanagement rekening gehouden zou moeten worden met de huidige en gewenste situatie op het gebied van contractmanagementvolwassenheid. Een organisatie kan het groeipad in dit model aanhouden. Wel is het belangrijk om te weten dat puur het aanschaffen van een tool niet per definitie voor volwassenheidsgroei zal zorgen: mensen en processen moeten meegroeien.

Contractbeheeroplossingen

Ook de leveranciersmarkt is onder de loep genomen door het aanbod van 45 leveranciers van contractmanagementtools te vergelijken. Daarvan bleek zo'n 60% zich voornamelijk te focussen op contractbeheeroplossingen. Soms werd een tool wel geprofileerd als contractmanagementoplossing. In de praktijk worden die twee termen vaak door elkaar gebruikt. Van die 60% neigt bijna 40% meer naar documentair managementsysteem, terwijl de tool wordt geprofileerd als contractbeheeroplossing. Bij de aanschaf van een tool is het dus belangrijk om duidelijk te hebben wat je zoekt en hoe je zelf contractbeheer en contractmanagement omschrijft.

Interessante combinatie

Het aanbod van oplossingen voor leveranciersmanagement is een stuk kleiner. Slechts 10 van de 45 leveranciers hadden in dit onderzoek een dergelijke oplossing. Dit wordt weinig aangeboden door kleine, goedkopere pakketten en zal voornamelijk te vinden zijn bij 'de grote spelers' in de markt. Voor contractbeheer en delen van contractmanagement kun je prima uit de voeten met een kleinschaliger en goedkoper pakket. Pakketten onderscheiden zich ook door oplossingen te bieden voor andere procesgebieden, denk aan *purchase-to-pay* en soms zelfs het gehele *source-to-pay*-proces. Dit zijn vaak inkoopgerichte oplossingen. Contractmanagement en inkoop liggen in sommige organisaties dicht tegen elkaar aan. Een dergelijke combinatie kan daarom interessant zijn.

Viewers

Pakketten zijn steeds vaker te verkrijgen als SaaS-oplossing (Software-as-a-Service) met een licentieprijs per gebruiker of per aantal contracten. Ook is de prijs hoger naar mate de oplossing meer functionaliteiten bevat. Een groot voordeel voor je organisatie kan zijn als een pakket gratis viewers aanbiedt. Dit betekent dat je alleen betaalt voor het aantal gebruikers dat daadwerkelijk de tool gebruikt. Viewers oftewel lezers, wat soms wel tientallen betrokkenen kunnen zijn, kunnen met een gratis autorisatie de tool alleen inzien. Deze mogelijkheid zorgt voor een hogere efficiëntie binnen organisaties, omdat het de samenwerking ten goede komt. ●