

# TNO ZET VOLGENDE STAP IN CONTRACT-MANAGEMENT

**Onlangs sloot Jurjen Bousma zijn studie Technische Bedrijfskunde af met een onderzoek naar de professionaliteit van contractmanagement en de verbetermogelijkheden bij TNO. Daarbij gebuikte hij het Contractmanagement Maturity Model van Nevi.**

**T**ien jaar geleden had TNO het contractmanagement eigenlijk heel goed in de steigers staan. Maar zoals dat gaat met nieuwe processen: ze verwateren in de loop van de tijd. De implementatie van een nieuw ERP-systeem met uitgebreide functionaliteiten op het gebied van contractmanagement riep de vraag op hoe software kan helpen bij het verder verbeteren van de professionaliteit van contractmanagement.

## Uniforme processen

Die vraag ontstond precies op het moment dat Jurjen Bousma, inkoopadviseur bij TNO, zijn deeltijdstudie Technische Bedrijfskunde aan het afronden was. Hij moest alleen nog een scriptieonderwerp vinden. Zijn manager Marcel Boone hoefde niet lang na te denken. “Want we hebben contractmanagement weliswaar best goed ingericht, maar als je er langere tijd niet naar kijkt, dan weet je dat er meerdere procesvariëaties gaan ontstaan. Iedereen geeft er weer zijn eigen invulling aan.” Om de volgende stap in professionaliteit te zetten, was het dan ook nodig om processen opnieuw te uniformeren en bovendien als afdelingen meer van elkaar te leren.

## ICT of schilderwerk

Bij TNO zijn procesvariëaties ontstaan doordat contractmanagement wordt uitgevoerd in de business. Afdelingen hebben een

specifieke contractmanager in dienst, of het is belegd bij iemand die dit als taak erbij doet. Alle contractmanagers hebben minimaal een Nevi-training gehad. “Maar dat alles wil natuurlijk niet zeggen dat iedereen alles op dezelfde manier doet”, zegt Boone. Ook is op de ene afdeling de *category manager* veel nauwer betrokken bij contractmanagement dan op de andere. En ook verschilt de aard van de contracten. “Het maakt nogal wat uit of je een complex ICT-contract afsluit of een contract voor het schilderwerk.”

## Groeien in volwassenheid

Op dit moment is TNO bezig met een groot ERP-vervangingsproject. Onderdeel daarvan is de implementatie van SAP Ariba. “Als we straks contractmanagement gaan inrichten in deze software, dan willen we niet klakkeloos de best practice van SAP volgen. We willen dat de software onze processen volgt in plaats van andersom. En dan op zo’n manier dat we kunnen groeien in volwassenheid”, zegt Bousma.

## Geen bedrijfskundige modellen

Het was dus nodig om een nieuw, uniform contractmanagementproces te ontwikkelen. Bousma was enthousiast, maar had ook bedenkingen over dit scriptieonderwerp. “Inkoop komt nauwelijks aan bod tijdens de opleiding; contractmanagement zelfs helemaal niet. Dat is natuurlijk raar, want organisaties stoppen doorgaans veel energie in het sluiten van een contract, maar ze doen vervolgens veel te weinig om de waarde van dat contract gedurende de looptijd ervan optimaal uit te nutten.”

## Nevi-model

Hij vroeg zich af welk model hij kon gebruiken om de huidige situatie in kaart te brengen. “Binnen de bedrijfskunde vind je geen modellen die je hiervoor kunt gebruiken.” Daarom stak hij zijn licht op bij Nevi en vond het volwassenheidsmodel voor contractmanagement van de inkoopvereniging (zie afbeelding op pagina 27). “Het is een praktisch toepasbaar model, precies wat ik nodig had.” Bousma voerde het onderzoek uit binnen de servicesorganisatie, die de contracten voor heel TNO beheert. Denk daarbij voornamelijk aan ICT & Information



Jurjen Bousma en  
Marcel Boone (TNO)



René van den Hoven (Nevi)

Services, Corporate Real Estate & Facilities, HR en Marketing & Communicatie.

### Directie en operatie ondervraagd

Om het onderzoek makkelijk uit te voeren en de resultaten snel te kunnen verwerken, ontwikkelde Bousma een digitaal model in Excel dat alle vragen uit het Nevi-model bevat. Hij liet dat invullen door contractmanagers, lijnmanagers en category managers. Zij konden bij iedere vraag kiezen uit drie antwoordmogelijkheden: 1) we hebben het niet geregeld, 2) het is geregeld maar niet consistent genoeg, of 3) dit beheersen wij. Het model zette deze antwoorden om naar percentages. Ook aan de directie werd betrokken en gevraagd mee na te denken over waar ze nu staan en waar ze in de toekomst zouden willen staan.

### Veel voeding

De onderzoeksresultaten gaven duidelijk aan dat de professionaliteit van contractmanagement per afdeling verschilt. De data laten bovengemiddelde scores zien in de eerste twee fases van het model. Bij het aspect contractadministratie waren de antwoorden van de verschillende stakeholders het meest consistent. Ze gaven ook duidelijk aan waar verbeterd kon worden: ze ontberen een deugdelijk contractmanagementsysteem. Bousma: "We kregen met dit onderzoek dus veel voeding voor wat we straks in SAP Ariba moeten gaan inregelen." Een van de wensen is dat contractmanagers met een druk op de knop zien welke mensen uit de business het vaakst contact hebben met een desbetreffende leverancier, waar die contacten over gaan en wat er

eventueel speelt. Boone: "Dat is allemaal informatie die wel ergens in onze organisatie wordt vastgelegd, maar niet in een contractmanagementsysteem. Een belangrijke wens is dat we die informatie straks eenvoudig kunnen ontsluiten."

### Kracht van de aanpak

Het onderzoek liet ook duidelijk zien dat de directie een optimistischer beeld heeft van de huidige situatie dan de uitvoerenden, en dat het ambitieniveau torenhoog is. Met name met dat laatste is Boone erg blij. "We gaan een verandertraject in en normaal gesproken begin je dat met stakeholdermanagement. Commitment vanuit de top en consensus zoeken, kost altijd veel tijd en energie. Dit onderzoek biedt ons direct al een gemeenschappelijk kader. Iedereen heeft hiermee zelf al aangegeven graag te willen dat de professionaliteit van contractmanagement wordt verhoogd, dus ik hoef niet meer uit te leggen waarom we straks een veranderprogramma gaan doen. Dat vind ik echt de kracht van de aanpak die Jurjen heeft gekozen."

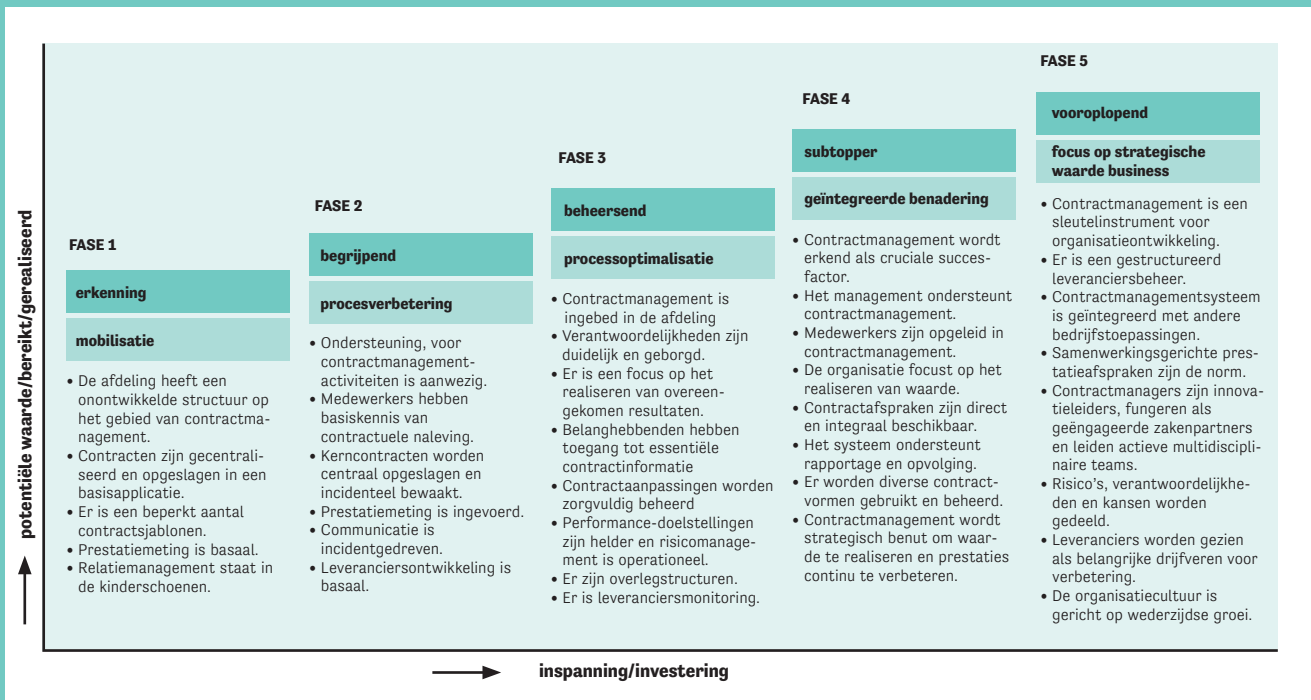
### Start implementatie

Deels is het ook de kracht van het model. Maar toch, zegt Boone: "Als je volwassenheidsniveau ergens rond de 2,5 à 3 ligt, dan werkt zo'n onderzoek goed om de neuzen van alle stakeholders dezelfde kant op te krijgen. Bij een heel lage volwassenheid is het helaas niet zo eenvoudig. Dan moet je echt wel beginnen met traditioneel stakeholdermanagement." Op het moment van het interview is net een start gemaakt met de implementatie van de P2P-processen in SAP Ariba. Contractmanagement staat later in 2024 op de agenda. De tweede fase van het onderzoek van Bousma heeft inzicht gegeven in de manieren die de diverse stakeholders zien om de professionaliteit te verhogen. Door de data uit het volwassenheidsonderzoek hieraan te koppelen, ontstonden meerdere opties voor de inrichting van de nieuwe processen, die aan de stakeholders zijn voorgelegd. Zo zijn gezamenlijk keuzes gemaakt hoe de nieuwe processen worden ingericht.

### Vruchten afwerpen

Hoewel de implementatie dus nog moet starten en het onderzoek pas na 2026 daadwerkelijk vruchten zal afwerpen, is het laaghangend fruit al geplukt, zegt Boone. "Door het onderzoek weten we nu beter wie zich met welke contracten bezighoudt. De mensen die nog nooit de Nevi-training Contractmanagement hebben gevolgd gaan in elk geval een dag op training. Dat geldt ook voor nieuwe medewerkers die te maken krijgen met contracten." Vanaf 2025 wordt begonnen met het daadwerkelijk verhogen van het volwassenheidsniveau. Voor strategische contracten wordt gestreefd naar niveau 5; een verandering waar een paar jaar voor wordt uitgetrokken. "We zitten nu op een 2,5 tot 3, afhankelijk van de afdeling en het type contracten. Je moet per niveau zeker een jaar uittrekken. Dus in 2028 kunnen we meer vertellen over de resultaten." ●

## FIGUUR: NEVI CONTRACTMANAGEMENT MATURITY MODEL



Bron: René van den Hoven, Nevi.

Het Nevi Contractmanagement Maturity Model is doorontwikkeld door René van den Hoven, kennismanager en trainer bij Nevi. Hij geeft onder meer de training ‘Contractmanagement in één dag’ en de vakopleiding Contract- en leveranciersmanagement. “We hadden binnen Nevi al veel kennis over volwassenheidsmodellen, maar die hadden we niet zodanig geordend dat die heel direct toepasbaar was binnen contractmanagement” zegt Van den Hoven. “Tijdens trainingen kreeg ik vaak de vraag: hoe kan ik inzichtelijk maken waar onze organisatie nu staat en welke stappen concreet nodig zijn? Daarom heb ik, naar voorbeeld van verschillende bestaande modellen, dit model ontwikkeld.”

### Zelfanalysetool

Het bestaat uit vijf fases en die kennen weer vijf knoppen waaraan je kunt draaien:

1. Beleid, mensen, organisatie
2. Contractadministratie
3. Prestatiemanagement
4. Relatiemanagement
5. Leveranciersontwikkeling

Het model is uitgewerkt in een zelfanalysetool die je handvatten geeft om per stap en per dimensie te scoren in welke mate jouw organisatie hierin al voorziet.

### Niveau 5 niet altijd het doel

Van den Hoven benadrukt dat niet iedere organisatie hoeft te streven naar het hoogste niveau van volwassenheid. “Het gaat erom dat het niveau van contractmanagement past bij de organisatieontwikkeling. Het gaat niet werken als je te ver voor de muziek uitloopt of juist achterblijft.” Bovendien

hoeft ook niet voor ieder type contract niveau 5 te worden behaald. “Het is prima als het contract met de kantoorartikelenleverancier wordt gemanaged op niveau 3, terwijl je met je strategische leveranciers streeft naar niveau 5. Want die relatie wil je ontwikkelen en daar past een hoger volwassenheidsniveau bij.” Het doel van het model is dus om de minimale ambitie binnen de eigen organisatie te bepalen en inzichtelijk te maken wat hiervoor nodig is.

### Integraal proces

Van den Hoven: “Inkoop en contractmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en moeten als integraal proces worden ingericht. Hou daarbij wel rekening met het feit dat succesvol contractmanagement vooral ook een businesscompetentie is, het ligt niet alleen bij de inkoper of contractmanager.” Het model geeft goed inzicht in de verschillende interne drijfveren voor contractmanagement. Je ziet dan dat de ene stakeholder bijvoorbeeld via contractmanagement de klantwaarde wil verhogen of de kosten wil verlagen, de ander wil risico's beheersen en de derde gebruikt het om duurzaamheid vorm te geven.

### Voortdurende verandering

Het model laat zien dat je eerst een gemeenschappelijke visie, ambitie, taal en aanpak moet ontwikkelen. Waar geven we prioriteit aan? Hoe verloopt de interne samenwerking? Van den Hoven: “In onze dynamische wereld veranderen deze perspectieven voortdurend. Dat betekent dat ook de prioriteit steeds opnieuw moet worden bepaald. Die visie kun je dan vertalen in een succesvolle contractmanagement-aanpak. Zo kun je actief bijdragen aan de doelstellingen en blijven contract en leveranciersrelatie toekomstbestendig.”