

De contractmanager is geen solist

Steeds meer opdrachtgevers die facilitaire diensten uitbesteden, realiseren zich dat contractmanagement loont. Maar het opzetten van professioneel contractmanagement is niet op een achternamiddag gedaan door met wat poppetjes te schuiven en vacatures in te vullen. Het vergt een integrale aanpak binnen de facilitaire organisatie en optimale invulling van verschillende rollen. WIM VAN DER MEER *

Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Het is een uitspraak die bekend in de oren klinkt. De uitspraak is gemakkelijk te vertalen naar aanbesteden en contracteren. Immers, ook een mooi aanbestedingsresultaat biedt geen garantie voor een succesvolle toekomstige samenwerking met een leverancier. Daar moet je wel wat voor doen!

Dit artikel gaat in op de fase na het ondertekenen van een uitbestedingscontract en de belangrijke rol van contractmanagement. Want met contractmanagement zijn risico's af te dekken. Risico's van eventuele kostenoverschrijdingen, maar ook risico's van het niet-voldoen aan de afgesproken kwaliteit en klanttevredenheid.

Met effectief en efficiënt contractmanagement worden de prestaties van de dienstverlening transparant, zijn resultaten en doelen te vergelijken en eventueel bij te sturen en is beleid aan te passen. Dat laatste wordt belangrijker nu technologische en andere ontwikkelingen zich steeds sneller opvolgen.

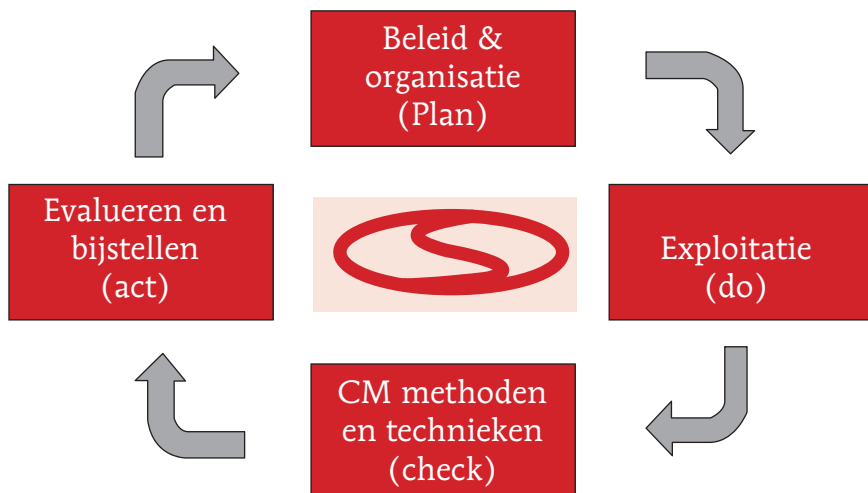
Zwakste schakel

Het proces van contractmanagement is in te bedden in de Deming-cirkel (Plan-Do-Check-Act). Deze kwaliteitscirkel (zie de figuur hieronder) draagt bij aan zowel probleemoplossing als kwaliteitsverbetering. Dat past goed bij een lerende organisatie en is welkom in een sterk veranderende wereld. Contractmanagement bevindt zich niet op een eiland. Het succes valt of

staat met het functioneren van de *volledige* regieorganisatie. De verbinding tussen de verschillende rollen in een regieorganisatie is essentieel. De contractmanager is vergelijkbaar met een dirigent van een orkest, die ervoor moet zorgen dat het orkest kan spelen en een aangenaam optreden verzorgt.

Binnen contractmanagement bestaan verschillende taken en werkzaamheden. Deze worden niet alleen door de contractmanager uitgevoerd. Neem bijvoorbeeld het controleren of betaalbaar stellen van facturen in een omgeving met meerdere locaties. Daarbij zijn vaak de lokale facility manager, de contractmanager en de financiële administratie betrokken. Dat geldt ook voor de andere werkzaamheden in het contractmanagementproces. Vaak blijven hierbij minimaal tien verschillende functionarissen betrokken te zijn. Dan moet wel helder zijn wie wat doet en op welk moment.

Een RACI-model (een matrix om rollen en verantwoordelijkheden van betrokken personen te inventariseren en weer te geven) kan een handig hulpmiddel zijn. De sessies om te komen tot een passende verdeling van taken en werkzaamheden, kunnen tevens een positief effect hebben op de teamgeest en op het voorkomen van stress en onbenoemde frustraties. Mogelijke stressfactoren zijn de afhankelijkheid van anderen en het niet-beschikken



De Deming-cycle vanuit contractmanagementperspectief.



De contractmanager is vergelijkbaar met de dirigent van een orkest, die ervoor moet zorgen dat het orkest een aangenaam optreden verzorgt.

over de benodigde competenties voor een bepaalde functie. Het uitwerken van rollen en taken maken in de Deming-cirkel deel uit van de planfase. Dat moet zorgvuldig gebeuren, want de gehele ketting is zo sterk als de zwakste schakel. Of om in muziktermen te blijven: een niet zuiver klinkende viool kan een muziekstuk flink ruïneren.

Investeren loont

Uit recent onderzoek naar de status van contractmanagement in organisaties blijkt dat in toenemende mate wordt geïnvesteerd in contractmanagement. Gemiddeld bedragen de kosten

voor contractmanagement 4 tot 6 procent van de totale uitbestede kosten van facilitaire dienstverlening. Enkele jaren geleden lag dat nog op 2 tot 4 procent.

De verschillen tussen organisaties zijn relatief groot. Uit een nadere analyse blijkt dat de afstand tussen de huidige status van contractmanagement en het ambitieniveau verhoudingsgewijs groot is. Uitgedrukt in een rapportcijfer bedraagt de huidige status gemiddeld een 6-min terwijl het streven een 7,5 of hoger is. Het is goed om te zien dat investeren in contractmanagement de afstand tot het ambitieniveau verkleint. Overigens, het betreft hoofdza-

kelijk een investering in de formatieplaatsen en in tweede instantie een investering in middelen en externe ondersteuning.

Dat het ambitieniveau nog niet is bereikt, past in het beeld dat contractmanagement aan het begin staat van zijn ontwikkeling. Inkoop is veel verder ge-professionaliseerd en een meer volwassen aandachtsgebied. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de oprichting van de desbetreffende verenigingen: de beroepsvereniging voor contractmanagement (NBCM) is in 2010 opgericht en heeft circa 100 leden. Ter vergelijking: de vereniging voor inkopers (NEVI) is opgericht in 1956 en heeft ongeveer 6.000 leden.

Perspectief

Contractmanagement zal de komende jaren een meer volwassen en professioneel vakgebied worden. Met toegenomen aandacht van het management voor ondersteunende processen worden meer middelen vrijgemaakt om het contractmanagement in te richten en te optimaliseren.

Hierbij gaat het niet alleen om investeren in methoden en technieken, maar ook om de mensen mee te nemen en te trainen. Doelmatigheid en doeltreffendheid zijn dan ook belangrijke begrippen bij het ontwikkelen van de organisatie. Nog te vaak zien we voormalig leidinggevendenden van uitbestede afdelingen in een rol als contractmanager terechtkomen, zonder dat de benodigde competenties zijn ontwikkeld. <<



* Wim van der Meer is medeoprichter/eigenaar van Sense FM (www.sensefm.nl)