



Aedes-NEVI Roadshow Contractmanagement: de uitwerking

De bevindingen van de *Roadshow Contractmanagement*, zijn aanvullingen op, en bieden aanknopingspunten voor de actualisering van [de Leidraad Contractmanagement](#). Per vraagstuk zijn hieronder de belangrijkste bevindingen van de deelnemers uitgewerkt, zodat andere woningcorporaties ervan kunnen leren.

Belang van contractmanagement

Hoe beter een corporatie het contractmanagement regelt, hoe professioneler de inkoop. Als er geen integrale inkoopvisie is, kun je het contractmanagement niet goed regelen. De betrokkenheid ontbreekt en er zijn onvoldoende mensen en middelen beschikbaar voor het beheren van de overeenkomsten. Verder is het vertalen van strategische doelen naar inkoop, contract- en leveranciersmanagement cruciaal voor de bedrijfsvoering. Corporaties zijn kapitaalintensieve organisaties en grotendeels afhankelijk van leveranciers/partners bij de realisatie van doelen.

Vraagstuk 1: Profiel van een contractmanager

Binnen woningcorporaties zijn er nog maar weinig mensen met de rol van contractmanager. De functies contractcoördinator, contractbeheerder, contractregelaar of meer specifiek technisch contractmanager vastgoed komen wel voor. Contractmanagement is bij corporaties veelal geregeld rondom een contractmanager terwijl meerdere rollen (strategisch, tactisch en operationeel) van toepassing zijn om dit goed te organiseren. Dit uit zich bijvoorbeeld in het verschil tussen contractbeheer – en management. De keuze wat in de lijn en wat als staffunctie is ingericht, is essentieel.

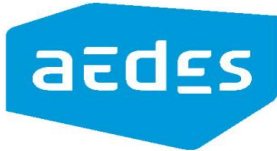
Veel woningcorporaties werken met een duale rol van inkoper en contractmanager en die hebben daardoor moeite met de afbakening van de taken binnen deze rollen. De vooropleiding ligt vaak in de richting van een MBO/HBO opleiding bedrijfskunde, bedrijfsvoering, vastgoed en techniek. Het gewenste niveau is HBO met minimaal 3 tot 5 jaar werkervaring. Er zijn meerdere corporaties die kiezen voor het intern sturen op taken in plaats van volledige functies.

Een goede contractmanager bij woningcorporaties is een relatie- en prestatie manager met leiderschapskwaliteiten. De persoonskenmerken:

- helicopterview
- stressbestendig
- analytisch
- verbinder
- teamspeler/samenwerken
- onderhandelen
- leiderschap
- durf

Vaardigheden van een contractmanager

Corporaties maken steeds meer de vertaling van de eigen organisatie (strategie en beleid) naar leveranciers. Zij willen kennis en kunde (in-/extern) binnenhalen en het juiste moment nemen voor verzakelijking van de relatie/formalisatie. De contractmanager is een verbinder die flexibel is op zowel het proces als op de samenwerking (in-/externe relaties).



Iemand die stuurt vanuit het bewonersbelang en bijbehorende verantwoording (gemeenschappelijke ambitie creëren) en bouwt aan wederzijds vertrouwen.

Analytisch vermogen en voldoende inhoudelijke kennis van het contract is essentieel om goed mee te kunnen praten over contracten. Een contractmanager overziet de gehele keten. Enige technische en financiële kennis helpt voor de meest belangrijke overeenkomsten.

De belangrijkste vaardigheden zijn:

- verbinden
- samenwerken
- relatiebeheer

Een voorbeeld uit de praktijk: een corporatie is van UAV (Uniforme administratieve voorwaarden)-contracten naar UAV-GC overgestapt. Daardoor heeft de directievoerder nu andere taken. De (voormalig) directievoerder heeft een regierol en stuurt op basis van de contractafspraken. Hij is minder op de bouwplaats aanwezig en de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat verschuift van corporatie naar de leverancier. Alle directievoerders hebben hier een training voor gevolgd, want dit vraagt om andere competenties en contractkennis.

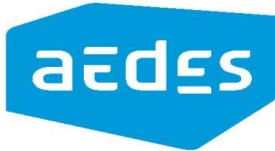
Vraagstuk 2: Contractbeheer

Contractbeheer is het opslaan van contracten in een systeem. Het goed benutten van de contracten gaat over het contract- en prestatie management. Het komt opvallend vaak voor dat contractbeheerders taken uitvoeren voor contractmanagement.

Een contractbeheerder weet wat er op hoofdlijnen in het contract staat, wat de actuele status is en dat de gefactureerde bedragen in relatie tot contractafspraken en begroting kloppen (wij noemen dit *contractcompliance*). De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het actueel houden van de basisinformatie. In de meest ideale situatie heeft de beheerder het alleenrecht om cruciale data aan te passen. De overige medewerkers hebben een licentie om alle contactgegevens in te zien en eventueel taken af te melden. Door een koppeling met primaire systemen kun je direct data ophalen en inzien. Dit voorkomt dat je achterhaalde gegevens hebt als je gaat meten of monitoren. Vanuit het contractbeheer kan de contractbeheerder dashboards en rapportages maken om bijvoorbeeld met leveranciers en andere stakeholders te bespreken. In de meest ideale situatie is een contractmanager verantwoordelijk voor het voeren van dit gesprek.

Contractbeheerder is geen contractmanager

De rapportages vormen de basis ingrediënten voor contractmanagement, maar beheer is geen management. Goed contractbeheer heeft verschillende integrale functionaliteiten. Het sluit aan bij de taken van de contractmanager. Het is de taak van een contractmanager om, samen met een team van experts, contracten uit te nutten, te sturen op kosten, innovatie, garanties en risico's door KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) op te stellen en relaties te onderhouden. Zorg voor voldoende contactmomenten om met alle betrokkenen de voortgang te bespreken. *Tip: gebruik alleen KPI's die echt het verschil maken.*



Contractbeheer geeft verschillende stakeholders inzicht om te sturen op euro's en kwaliteit (KPI's). Door een KPI-alert te ontwikkelen kun je als contractbeheerder richting aanbrenge die de interactie met leveranciers ondersteunt.

De basis van contractbeheer is het communiceren met satkeholders en inzichtelijk maken van alle relevante informatie. Met name het gesprek tussen inkopers, contractmanagers, eindgebruikers en de mensen die verantwoordelijk zijn voor het beheer is een aandachtspunt. *Tip: begin niet met alle contracten, want niet alle contracten zijn even belangrijk.*

Vraagstuk 3: Prestatiemanagement

Van contractbeheer naar prestatie management

Goed contractbeheer is de basis van contractmanagement. Alleen als die basis stevig is, kun je aan de slag met prestatie management. Prestatie management is het controleren en bijsturen van de gewenste prestaties van leveranciers. Onderdeel hiervan is het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie met leveranciers. Omdat de tijd en middelen beperkt zijn, richt prestatie management zich op specifieke overeenkomsten (bijvoorbeeld alleen de overeenkomsten van strategische leveranciers). *Tip: maak voor overige categorieën zo veel mogelijk gebruik van standaarden.*

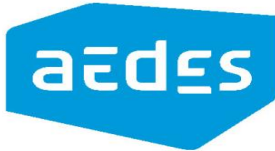
Het is aan te raden om de evaluatieagenda samen met de leveranciers vast te stellen. Maak bijvoorbeeld een onderscheid tussen de operationele (wekelijkse) en tactische (één keer per half jaar) overleggen. De invulling van deze componenten verbetert het contractmanagement.

Prestatie management is dan in lijn met het organisatiedoel. Je maakt afspraken over de besluitvorming en de samenwerking met interne- en externe stakeholders. Vergeet bijvoorbeeld niet om ook bewoners te betrekken bij het meten van prestaties. *Tip: maak de leverancier, zo veel als mogelijk, verantwoordelijk voor het (tijdig!) aanleveren van rapportages. Dat scheelt jou veel tijd en vergroot het inzicht van de leverancier.*

Meten is weten

Meten is weten, maar wat wil je weten en wat kan je meten? Het is belangrijk dat je de voortgang in de gaten houdt door periodiek met de leverancier om tafel te gaan zitten. Er is steeds meer mogelijk door het inzetten van moderne middelen zoals slimme meters, sensoren en het meten met behulp van een drone. Ook het koppelen van data van de corporatie en die van de leverancier zorgt voor een bredere accurate meting.

De leveranciersbeoordeling moet transparant en uniforme prestatieafspraken bevatten zodat deze bruikbaar zijn voor eventuele verbeterplannen. Beoordelingen worden in het contractbeheer opgeslagen en zijn voor de hele organisatie inzichtelijk. De benadering van afspraken moet worden vastgelegd in KPI's. De eerste stap bij het ontwikkelen van KPI's is het specificeren van de visie en strategie van de organisatie. Een duidelijk geformuleerde strategie is zeer effectief als communicatiemiddel voor alle medewerkers die met de KPI's werken. *Tip: in de [community inkoop samenwerking](#) van Aedes is een handboek KPI opgenomen.*



Het zou goed zijn als een corporatie de leverancier vraagt om, eventueel samen, een aantal (niet te veel) kern-KPI's op te stellen. Dat zorgt voor een realistisch beeld en geeft wederzijds vertrouwen. Leveranciers zijn tenslotte de expert. Zorg er wel voor dat KPI's goed meetbaar zijn, dat er een leercurve zichtbaar is en dat er een goede balans is tussen de korte en de lange termijn. Bedenk een KPI om innovatie voor de toekomst te (blijven) garanderen. Maak de KPI's onderdeel van de (concept) overeenkomst.

Van tijdelijke naar definitieve overeenkomst

Een aantal corporaties sturen volledig op prestaties en kijken alleen naar de geleverde kwaliteit. Op basis van een (door de corporatie vastgesteld) budget selecteert een corporatie leveranciers die een bepaalde kwaliteit leveren. Vaak ligt de verantwoording voor planning, uitvoering, communicatie met bewoners etc. volledig bij de leverancier. Deze corporaties hebben al deze elementen in prestatieafspraken (met de leverancier) vastgelegd.

Het is verstandig om, zeker bij nieuwe leveranciers, een 'proefperiode' in het contract op te nemen. Pas als de nieuwe leverancier heeft bewezen dat hij kan waarmaken wat hij heeft beloofd, heeft hij 'recht' op een definitieve (langdurige) overeenkomst. Uiteraard kun je de voorwaarden voor het wel of niet verkrijgen van een definitieve overeenkomst, opnemen in de overeenkomst.

Anders organiseren

Bij elke grote ingreep moet je goede afspraken maken tussen huurder(s), verhuurder en leverancier. Wat gaat er gebeuren, hoe, en wat zijn de gevolgen? Geef de leverancier hier een (grote) rol in. Hierdoor voelt -en is- een leverancier veel meer verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Let erop dat je bij het maken van afspraken de huurder betreft bij de plannen. Het is belangrijk in een vroeg stadium leverancier en huurder aan elkaar te verbinden. De huurder kan eventueel ook zelf keuzes maken. Bijvoorbeeld als een badkamer aan vervanging toe is, neemt de bewoner zelf contact op met de aannemer. Dit noemen wij het regiemodel 2.0.

Sommige corporaties huren een extern bureau voor de inkoop en het aansturen van leveranciers. Dit bureau neemt als tussenschakel een groot aantal taken van de corporatie (of meerdere corporaties) over. Deze methode is een handige keus als de corporatie niet (voldoende) eigen mensen in dienst heeft die deze taken op een professionele manier kunnen vervullen zoals een inkoper, contractmanager, of projectleider.

Big data

Bij de inrichting van prestatie management speelt big data een rol. Data die uit bijvoorbeeld technische installaties komt ten behoeve van de onderhouds planning. Dit is interessant voor contractmanagers die te maken hebben met planmatig onderhoud. Zij moeten vaak planning, kosten- en kwaliteitsbewaking doen op basis van de contractafspraken gecombineerd met leveranciersprestatie meting en gegevens vanuit asset management. Het voordeel van predictieve analyses is de voorspelbaarheid, het inzicht in TCO en de bijbehorende transparantie.

Predictief onderhoud zorgt voor een realistisch gestuurde vervanging, minder storingen, minder ad hoc werk, duidelijkere en gefundeerde planning door objectieve conditiemetingen. Met deze nieuwe technologie is het dus mogelijk om te besparen op preventief onderhoud.

Wat nog wel een interessant vraagstuk is: *wie is eigenaar van de data?* Is dat de leverancier of de woningcorporatie? Maak hier goede afspraken over en laat contracten juridisch toetsen.



Vraagstuk 4: Contractmanagementsystemen en –tools

Inzicht door systemen

De basis van contractbeheer is dat je continu inzicht hebt wanneer contracten aflopen. Het contractbeheersysteem moet makkelijk en overzichtelijk doorzoekbaar zijn of een filterfunctie van alle contracten omvatten. Op zijn minst krijg je een notificatie, per mail of app, bij mutaties en belangrijke alerts. Ook moet het bij voorkeur een integraal onderdeel zijn van de primaire systemen zoals een ERP of een koppeling met financiële systemen hebben. Op dit moment bieden dergelijke ERP systemen (nog) geen contractbeheermodule of directe koppeling.

Systemen en tools hebben als doel om verantwoordelijkheden en taken goed ondersteunen. Het systeem moet een goede en logische structuur hebben en makkelijk up-to-date te houden zijn. Digitale kennis helpt om communicatie tussen afdelingen te verbeteren. Het biedt inzicht in nut en noodzaak van contractmanagement en daarmee draagvlak in de organisatie. Een goed ingericht systeem geeft duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van verschillende medewerkers.

Het systeem helpt bij het optimaliseren van contracten, besparingen realiseren en bij het meenemen van zaken als klanttevredenheid. Er is intern draagvlak noodzakelijk, kennis, tijd en mensen die afspraken naleven om de data op orde te houden. [Tip: E-procure heeft 40 belangrijke digitale inkoop- en contractmanagement tools op een rijtje gezet.](#)

Conclusie: Contractmanagement, hoe kom je verder?

What's in it for me en de organisatie als het gaat om contractmanagement? Met welke CLM-rollen hebben woningcorporaties te maken en kunnen we hier (nog) meer duidelijkheid in verschaffen? Hoe kunnen we de competenties van contractmanagers verder aanscherpen?

Het inrichten van contractmanagement is een vraagstuk met verantwoordelijkheden voor meerdere medewerkers van een corporatie. Dat begint bij het bestuur en komt via de lijn bij de uitvoering. Start daarom met het uitwerken van een strategie. Waar wil je binnen nu en drie jaar zijn? Breng in kaart hoe jouw corporatie er nu voor staat en waar je met de organisatie naar toe wilt (ambities). Hulpmiddelen hiervoor zijn bijvoorbeeld de [\(gratis\) nulmeting voor contractmanagement](#) op Aedes.nl, een persoonlijkheidstest van NEVI en het maken van een top 10 aan contracten op basis van een spend- en risicoanalyse.

Bij de huidige vraagstukken met betrekking tot duurzaamheid en innovatie, komt een andere manier van uitvragen kijken. Hiervoor zijn oude manieren van contracteren niet geschikt. In de [Leidraad Aanbesteden](#) lees je meer informatie over verschillende bouworganisatievormen en de contracten die hier bij passen.

Een innovatieve vraag aan de markt vraagt om een andere aansturing van leveranciers. Daarom kijkt een corporatie eerst naar de interne organisatie. Pas als deze op orde is, kun je makkelijker je externe leveranciers aansturen. Een interne analyse helpt om te doorgronden welke contacten er zijn met (verschillende) leveranciers. Dit is de basis van het doorbreken van de 'eilandjes cultuur'. De tijd van interne ketensamenwerking is aangebroken.

Samenwerken en het organiseren van een interne – en externe kennissessie helpen daarbij. Zo ontstaat er een duidelijke route voor de langere termijn, waar met behulp van scrum of lean wordt gewerkt aan het gestructureerd verbeteren van contractmanagement. *Tip: organiseer een leveranciersdag en neem leveranciers mee in de ontwikkelingen binnen de corporatie.*

Bepaal met elkaar wie welke rol (contractbeheerder, contractmanager) of taken (alleen het voeren van leveranciersgesprekken) uitvoert. Is die kennis niet in huis? Ga op visite bij een corporatie die al verder is, of denk na over de juiste opleidingen. Zorg dat de taken en verantwoordelijkheden per profiel vastliggen. Hiermee kunnen dan betere fundamentele afwegingen worden gemaakt om de juiste dingen te doen. Dus effectief, professioneel en volwassen gedrag. Maar dat lukt niet zonder de nodige tijd en geld. Een snelle start maak je door te beginnen met de [top 10 van inkoopcategorieën](#). Hiermee ontstaat impact en krijg je grip op je organisatie.

Tot slot

Bovenstaande aanvulling op de Leidraad Contractmanagement staat is van belang voor de gehele organisatie, maar beweegt die wel mee en is de juiste kennis in huis? Heb je meer informatie nodig? Dan raden we je aan om ook de Leidraad Aanbesteden en [Leidraad Inkoop](#) te lezen. Eind 2019 is de Leidraad Leveranciersmanagement beschikbaar. Met deze vier documenten kunt u de eerste stappen zetten met het professionaliseren van inkoop, aanbesteden, contractmanagement en leveranciersmanagement

Kom je daar zelf niet helemaal uit? Op [Aedes.nl](#) staan verschillende handleidingen en gratis scans. In de digitale community inkoop samenwerking kun je alle basisdocumenten vinden. Wilt je collega-corporaties ontmoeten die uw werkzaamheden volledig begrijpen? Stel vragen via de community, kom naar het [Aedes inkoopnetwerk](#) of vraag hulp aan één van de corporaties die heeft meegewerkt aan de leidraden. Uiteraard willen onderstaande mensen je ook altijd met raad en daad bijstaan.

Heb je nog aanvullingen of opmerkingen over de leidraad of roadshow dan horen wij het graag. Wij wensen iedereen heel veel plezier en succes bij het professionaliseren van contractmanagement.

Met dank aan alle 108 corporatiemedewerkers die aanwezig waren tijdens de roadshow contractmanagement en hebben meegewerkt aan deze uitwerking!

Sandy van Rijn, Alwel
Gaby van der Peijl, Aedes
Erik van Assen, NEVI
René van den Hoven, NEVI
Dennis Swart, Trevian
Stephan Deen, Trevian

