



**Naam** Jelle Wenselaar  
**Functie** managing partner  
en inkoop- en  
contractmanagementstrateeg  
**Organisatie** NTTL

# STRUCTUREEL VERBETEREN VAN CONTRACTPRESTATIES

**In de praktijk blijft het continu verbeteren van contractprestaties vaak bij beloftes, onder andere door het ontbreken van prestatie- of ervaringsdata. Strateeg Jelle Wenselaar presenteert een praktisch framework om dit te veranderen.**

**R**esultaten boeken en die ook inzichtelijk maken blijkt lastig in de contractmanagementpraktijk. In dit artikel presenteren wij een methode om actief op contracten te sturen. We doen dat aan de hand van een ICT-contract. Als we volgens de volwassenheidsmodellen voor contractmanagement de groeilijn bekijken, is het wel logisch dat in veel organisaties weinig resultaten worden behaald.

## 5 fasen

Als we kijken naar de 5 volwassenheidsfasen onderscheiden we achtereenvolgens: 1. erkenning, 2. begrijpend, 3. beheersend, 4. subtopper en 5. vooroplopend. Met name publieke en semi-

publieke organisaties blijven vaak hangen in fase 2, terwijl pas in fase 3 'heldere performancedoelstellingen in lijn met organisatiedoelstellingen' en 'formele en frequente overlegstructuren' in beeld komen. Maar het echte werk begint in fase 4 met 'prestatiemeting als basis voor continue prestatieverbetering', 'contractmanagers en het stimuleren van leveranciersontwikkeling', 'leverancierstevredenheidsmetingen' en 'proces gericht op tijdig signaleren en voorkomen van non-performance'.

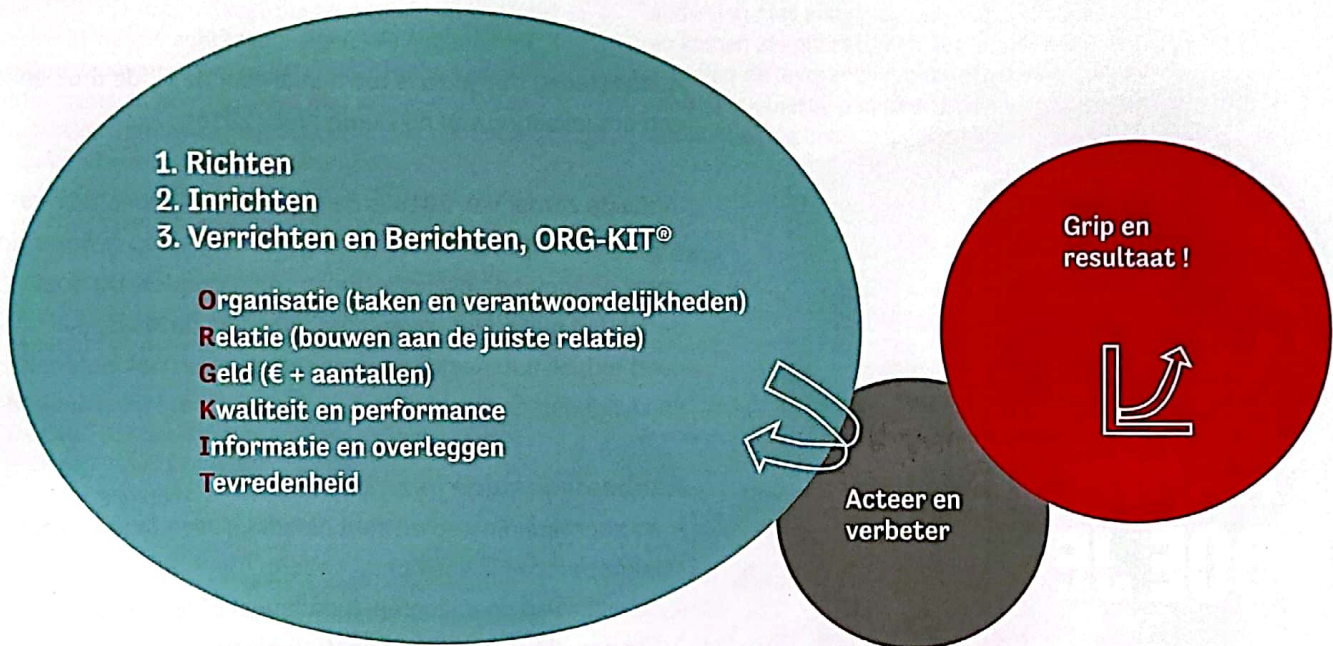
## Zo snel mogelijk instappen

Steeds meer organisaties besteden diensten uit op basis van een regiemodel, ook ICT. Dit is deels een eigen keuze, maar ook een gevolg van externe factoren. Door een tekort aan ICT-professionals en kosten die verder omlaag moeten, ontkomen organisaties er niet aan om meer applicaties en infrastructuur uit te besteden. Als externe cloudoplossingen toenemen, vergt dit een andere aanpak. Voor de belangrijkste contracten wil je daarom zo snel mogelijk instappen in fase 4 (subtopper). Je wilt immers samen met de ICT-dienstverlener zorgen dat primaire businessdoelen worden gehaald. Dit impliceert wel dat voldoende aandacht aan contractmanagement wordt besteed. Is dat niet het geval, dan verlies je de grip op de dienstverlener en daardoor dus ook focus op je eigen businessdoelen.

## Reactief reageren

Doorgaans zal de ICT-dienstverlener alleen werken binnen de kaders van het contract en de *service*

## FIGUUR: ORG-KIT



Bron: Wenselaar, 2021.

*level agreement* (SLA). Dit impliceert dat de leverancier slechts zorgt dat de harde SLA-afspraken worden nagekomen. Zonder actieve sturing zal de opdrachtgever vooral reactief reageren op incidenten en wijzigingen. Actief meedenken vanuit de leverancier krijgt geen kans, en dus optimalisaties of innovaties ook niet. Het idee van resultaatverplichting bij contractering verandert zo in handelen volgens een inspanningscontract, en dat is niet de bedoeling.

*“Menselijk gedrag is een complex samenspel van acties, cognitie en emoties”*

In het boek ‘Relationele Contracten’ (Van de Rijt en Witteveen, 2021) staat uitgelegd dat elk contracttype andere karakteristieken heeft. Zo is bij prestatiecontracten het contractmodel gebaseerd op ‘samenwerking middels een outputgerelateerde SLA’. Ook is het de bedoeling bij dit contracttype om verder te optimaliseren. We mixen echter vaak contracteigenschappen. Voordat we overgaan tot het ‘hoe’ van het verbeteren van contractprestaties en leveranciersrelaties, kijken we naar de vijf stappen van *supplier relation management* (SRM) zoals die door Lars Kuch Pedersen zijn beschreven:

1. Segmenteren van de leveranciers.
2. Bepalen van doelen in de samenwerking. Dat is een proces waarbij twee of meer organisaties samenwerken om ook gedeelde doelen te realiseren. Denk aan innovatie, waar ook de leverancier enorm bij gebaat is.
3. Meten en verbeteren van de leveranciersprestaties ten opzichte van de doelen.
4. Een betere klant worden en afstemmen met je leverancier. Om waarde te kunnen leveren, moet je de middelen, capaciteiten en innovaties van je leveranciers binnen de supply chain kunnen begrijpen en benutten. De contractmanager moet dus begrip hebben voor het leveranciersperspectief.
5. Continu de leverancierskwaliteit verbeteren. Binnen een op samenwerking gerichte strategie voor leveranciersrelatiebeheer is er een aanzienlijke kans om de kwaliteit van leveranciersoutput te verbeteren. Voor een deel is dit een uitvloeisel van investeringen uit stap 1 t/m 4, die gericht zijn op alle aspecten van de bedrijfsprestaties.

### Eigenschappen mixen

Om applicatieonafhankelijk elk contract te kunnen managen met de beschreven SRM-stappen en de CATS CM Essentials, is de Leveranciers ORG(anisatie)KIT – kortweg ORG-KIT genoemd – ontwikkeld (Wenselaar, 2021). Deze is geïnspireerd op het GOTIK-model voor projectmanagement (Twyndstra Gudde, 1984). De ORG-KIT-methode als framework kun je desgewenst per contracttype of organisatie op onderdelen uitbreiden. De basis zal je echter al snel helpen de juiste data te genereren, discipline te bevorderen en de dynamiek managen.

### File

Zoals in de figuur hierboven te zien is, wordt de ORG-KIT toegepast in de fase van ‘verrichten en berichten’. Dat is dus nadat je de basis van het contractmanagement hebt ingericht.

De ORG-KIT is een Excel-file bestaande uit tabbladen met daarin achtereenvolgens de opgenomen gegevens over: organisatie, relatie, geld, kwaliteit, informatie en tevredenheid. Het is niet de bedoeling zaken dubbel te registreren of een contractmanagementsysteem te vervangen. Deze file wordt namelijk periodiek bijgewerkt en geüpload in het contractmanagementsysteem, als onderdeel van het contractdossier. Naar zaken die een vaste plek hebben in de contractmanagementapplicatie of in een servicemanagementsysteem, kan worden verwezen vanuit de ORG-KIT.

### Nader beschreven

De ORG-KIT is als framework nader beschreven:

- **Organisatie:** vastlegging van de belangrijkste uitgangspunten zoals contractnummer, einddata en de taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen. Ook de contractdoelstellingen worden hier opgenomen of de relatie en de verwijzing naar direct aanpalende contracten die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.
- **Relatie:** vastlegging relatietype en handvatten om perceptieverschillen in de relatie bloot te leggen. Een praktische manier is om het Lencioni-model te nemen om de klant- en leverancierperceptie te achterhalen. Dit model is gebaseerd op de vijf frustraties van teamwork. In het tabblad kun je de resultaten opnemen inclusief data van de metingen.
- **Geld en licenties:** vastlegging werkelijke uitgaven versus contractueel vastgelegde uitgaven. En als van toepassing; bijvoorbeeld de licentiepositie en de meetmethode. Het is ook goed mogelijk dat uitnutting middels een spend-analyse of bij een assetmanager voorhanden is, dan wordt hiernaar verwezen. Het is aan te bevelen de samenvatting van de uitnutting per jaar hier op te nemen.
- **Kwaliteit en performance:** dit is de meest dynamische sheet. Hier houd je alle kansen en risico's bij inclusief voortgang. Ook de belangrijkste wijzigingen en incidenten inclusief opvolging en realisatie- en beheerstevredenheid worden hierin opgenomen.
- **Informatie:** alle voortgangsmetingen op strategisch en tactisch niveau staan in een overzicht inclusief korte verslaglegging.
- **Tevredenheid:** het meten en registreren van de periodieke leverancierstevredenheid. Een belangrijke verdieping voor contracten is het inzetten van eXperience management door de XLA-methode. Deze wordt hiernaast verder toegelicht.

### Operationele data

Binnen de tevredenheid valt traditioneel het meten van de prestatiecriteria van een leverancier. Deze prestatiecriteria verschillen per organisatie en zelfs per leverancier. Door leveranciers van soortgelijke producten in te delen in een groep en ze op dezelfde criteria te beoordelen, kun je de leveranciers

onderling met elkaar vergelijken. De harde criteria zijn feitelijk en komen als operationele data, ook wel O-data, uit de systemen van de leverancier, aangevuld met data uit de klantsystemen. Denk hierbij aan prestatie-indicatoren als levertijden, applicatiebeschikbaarheid, downtime en verwachte versus werkelijke oplostijden. Het totaal aan afspraken wordt vastgelegd in een SLA.

### X-data

Met de verdere integratie van ketens of bijvoorbeeld bij de uitbesteding van diensten, wordt de klantervaring echter steeds belangrijker als onderdeel van het supplier relation management. Deze eXperience, ook wel X-data, komt dus niet voort uit systemen, maar bestaat uit metingen van emoties van personen over een bepaalde ervaring op een bepaald moment en over een

---

*“Bij onvoldoende aandacht voor contractmanagement verlies je grip op de dienstverlener en je eigen businessdoelen”*

---

bepaalde periode. Kijk als voorbeeld maar eens naar jezelf als consument. Klantervaringen zijn niet zelden leidend in jouw eigen keuze voor bepaalde producten en diensten. En dat is ook logisch, want menselijk gedrag is een complex samenspel van acties, cognitie en emoties. Het blijkt dan ook dat veel toekomstige acties uiteindelijk afhangen van je ervaringen.

### Xperience Indicatoren

Ontstaan binnen de ICT, heeft onderzoeksbureau Giarte de XLA (Xperience Level Agreement) geïntroduceerd. Een XLA bestaat uit ervaringscijfers opgebouwd uit ervaringsvragen, ofwel de Xi's (Xperience Indicatoren). Het framework hiervoor is beschreven in de NTA 8038 als onderdeel van de NEN. De XLA bouwt dus voort op het SLA-concept door menselijk sentiment te meten. Het principe werkt tweeledig:

1. Het stelt een organisatie in staat om beter in te spelen op klantbehoeften en mensgerichte technologie en diensten verder te ontwikkelen, en
2. Het stelt opdrachtgevers in staat betere sturing te geven aan de leverancier op basis van gekwantificeerde menselijke ervaringen.

### Proactieve houding

De overeenkomsten SLA en XLA zijn vullen elkaar aan. Samen vormen ze een voedingsbodem voor het continue verbeteren van de relatie tussen de klant en de leverancier. Het uitbesteden van ICT-dienstverlening vraagt dus niet alleen om een proactieve houding van de leveranciers, maar ook om een proactieve houding vanuit de opdrachtgever om op basis van data uit diverse bronnen te kunnen sturen op zowel het contract als de relatie. ●