



# ANWB kiest voor contractmanagement

Contract- en leveranciersmanagement kan voor een organisatie veel voordelen opleveren. Bij de uitvoering ervan is een goed contractmanagementsysteem onontbeerlijk. De ANWB voerde onlangs een dergelijk systeem in. De projectleiders zetten in dit artikel uiteen hoe dit traject is verlopen.

**D**e invoering van nieuwe processen, werkwijzen, rolverdelingen en professioneel contract- en leveranciersmanagement bij de inkoopafdeling van de ANWB bracht een behoefte aan betere systeemondersteuning met zich mee. De database in Excel voldeed niet langer. Er was behoefte aan automatische signalering van mijlpalen, directe koppeling van contracten met bijbehorende documenten en workflow naar verschillende soorten gebruikers op verschillende afdelingen. Een goed contractmanagementsysteem dus. De invoering kende drie stappen.

## Stap 1: voorbereiding

De voorbereiding startte met het opstellen van het projectplan. Daarbij besteedden we vanuit de afdeling inkoopmanagement veel aandacht aan het concreet maken van het doel van het project. Niet het aanschaffen van een systeem, maar het ondersteunen van het eerder gedefinieerde proces en de rolverdeling binnen de ANWB was ons doel. De benodigde capaciteit, de rolverdeling binnen de projectorganisatie, de doorlooptijd en randvoorwaarden waaraan moest worden voldaan werden inzichtelijk gemaakt. Om draagvlak te creëren, stelden we een communicatieplan op. Het uitwerken van een offerteaanvraag en een volledig programma van eisen kregen

veel aandacht. Het systeem moest naadloos aansluiten op de uitgangspunten, het proces en de rolverdeling die we voor contract- en leveranciersmanagement hadden beschreven. Het programma van eisen stelden we dan ook op samen met een brede vertegenwoordiging uit de business. Zij moesten er de voordelen van inzien en goed mee kunnen werken. De betrokkenheid en de input van collega's bleek zeer waardevol.

Als volgende stap in de voorbereiding werkten we een businesscase uit samen met de afdeling control, waarin we de kosten en opbrengsten moesten verantwoorden. Omdat de afdeling inkoopmanagement weinig ervaring had met het opstellen van businesscases, loonde het voor ons zeker hier veel tijd en aandacht aan te besteden. Met de inhoud van de businesscase creëerden we ook draagvlak op directieniveau voor de implementatie. Tijdens de voorbereiding werkten we verder nauw samen met de afdeling Projecten en ICT. Zonder hun inbreng was het voor ons niet mogelijk een contractmanagementsysteem geïnstalleerd en werkend te krijgen. We besloten om als pilot alle contracten van projecten en ICT te registreren in het aan te schaffen systeem. Hierdoor zou deze afdeling als eerste de voordelen van het nieuwe systeem ervaren. Deze keuze zorgde voor extra draagvlak zowel binnen de projectorganisatie als elders binnen de ANWB.

Vanwege het omvangrijke ICT-architectuur-

landschap bij de ANWB mochten we alleen een contractmanagementsysteem aanschaffen dat aansloot op de aanwezige applicaties Oracle, Exact, Planon of Basware. Naast de prijs waren ook het al of niet aanwezig zijn van de functionaliteiten tactisch inkopen, operationeel inkopen, koppeling met het financieel systeem en de terugverdientijd van doorslaggevend aard bij de uiteindelijke keuze. We bleken de investering en implementatiekosten binnen een jaar te kunnen terugverdienen. In combinatie met de gebruiksvriendelijkheid van de systeem-inrichting en het gebruikersgemak gaf dit de doorslag om te kiezen voor de contract lifecycle management (CLM) module van Basware. Met deselectie en contractering van de leverancier sloten we de voorbereidingsfase af. De aankoop en voordelen van het nieuwe systeem communiceerden we organisatiebreed via intranet. Deze communicatie leverde veel interesse vanuit de business op en resulteerde in een breed draagvlak voor de invoering van contract- en leveranciersmanagement.

## Stap 2: implementatie

Bij aanvang van de uitvoeringsfase stelden we een projectgroep samen. In overleg met de toeleverancier zorgde die voor aanscherping van het concept implementatieplan uit de offerte. De ANWB-projectleider kozen we bewust van buiten de afdeling Inkoop-

## Contractmanagement in drie stappen

### Bij de aanschaf en implementatie van het contractmanagementsysteem doorliep de ANWB de volgende stappen:

#### Stap 1: voorbereiding

- Opstellen projectplan
- Uitvoeren markt- en ICT-architectuurverkenning
- Opstellen businesscase
- Uitwerken programma van eisen
- Beoordelen offerte leverancier
- Contracteren leverancier

#### Stap 2: implementatie

- Voorbereiden implementatie
- Installeren en inrichten systeem
- Ontwikkelen testscenario's en opleiding
- Invoeren contracten, testen en accepteren systeem
- Opleiden medewerkers, inclusief opstellen handboek
- Live gaan

#### Stap 3: afronding

- Oplossen problemen
- Ondersteunen systeemgebruikers

management om conflicterende belangen te voorkomen. Het betrof immers de implementatie van een systeem van de afdeling Inkoopmanagement voor de ANWB als geheel. Op basis van het aangescherpte implementatieplan werd het contractmanagementsysteem door de leverancier geïnstalleerd en ingericht. Een belangrijk onderdeel van de inrichting vormde het vullen van het systeem met contracten. Een vijftigtal contracten met een zeer verschillend karakter was in eerste instantie voldoende om een goed beeld te krijgen van het functioneren van het systeem. Tijdens de installatie en inrichting zorgden wij vanuit inkoop voor de uitwerking van een testscenario; een lijst met vragen om te checken of het systeem voldeed aan de eisen uit onze offerteaanvraag. Een testmanager vanuit de projecten- en ICT-organisatie van de ANWB begeleidde ons hierbij. Met name de kruisbestuiving van inkoop- en ICT-deskundigheid leverde een beter testscenario op dan wanneer we alleen onze inkoopdeskundigheid hadden ingebracht. Voor het testen schakelden we een aantal mensen in, zowel vanuit de inkoopafdeling als de business.

Na de installatie en inrichting van het systeem, ontwikkelden we ter ondersteuning van de eindgebruikers een ANWB-specifieke opleiding en handleiding. De voorbeelden van andere systeemhandleidingen dienden daarvoor als uitgangspunt en met printscreens van het Basware-systeem gaven we er onze eigen invulling aan. Ook de handleiding werd in de praktijk getest door gebruikers van zowel de inkoopafdeling als de business. De opleiding organiseerden we per afdeling zo kort mogelijk voor het daadwerkelijk live gaan van het systeem. Daarmee voorkwamen we dat de kennis wegzakte.

De praktijk leert dat geen enkel systeem bij het live gaan voor honderd procent functioneert volgens de overeengekomen requirements. Ook hier was dat het geval. Alle issues waren echter op de afgesproken *go live*-datum opgelost. Met de ondertekening van het acceptatieprotocol door het hoofd inkoop Maria van Oeveren als opdrachtgever, zochten we opnieuw de publiciteit via het intranet. Daarmee werd de bekendheid bij en interesse vanuit de business verder vergroot.

#### Stap 3: afronding

De laatste fase van het project begon met het maken van duidelijke afspraken over de nog niet opgeloste issues met de leverancier. Deze werden hierna onder leiding van de ANWB-projectleider volgens een vaste planning opgelost.


Het systeem wordt nu bij afdeling na afdeling ingevoerd. Het is belangrijk dat de eindgebruikers het gevoel hebben dat vragen en opmerkingen serieus worden genomen. We hebben daarom één goed bereikbaar aanspreekpunt op de afdeling Inkoopmanagement. Alle vragen worden binnen een vastgestelde tijdslimiet beantwoord.

#### Leerpunten

Met de invoering van Basware CLM heeft de ANWB de beschikking gekregen over adequate onlinecontractinformatie, is de efficiency in de communicatie tussen de contracteigenaren, inkopers en leveranciers verbeterd en is de basis gelegd voor het managen van de leveranciers door de ANWB in plaats van omgekeerd. Van de invoering hebben we het volgende geleerd:

1. Het belangrijkste is dat het aanschaffen van een contractmanagementsysteem

moet plaatsvinden nadat je beleid, organisatie, procedures, procesbeschrijvingen en rolverdelingen (in deze volgorde) hebt uitgewerkt en ingericht.

2. Niet het ondersteunend systeem, maar de uitgangspunten voor het proces zijn leidend. Het contractmanagementsysteem is geen doel op zich en moet ook zo niet gecommuniceerd worden. Het is een hulpmiddel om de leveranciersprestaties te verhogen, waardoor je de eigen organisatie weer kunt verbeteren.
3. Het betrekken van de eindgebruikers bij alle fasen van het traject heeft een enorme toegevoegde waarde voor de implementatie. Het creëert draagvlak en een brede borging van de kennis die in het project is opgebouwd. 

*Renate Lindhout is contract- en leveranciersmanager ANWB. Peter Streefkerk is zelfstandig inkoopadviseur en betrokken bij de invoering van contract- en leveranciersmanagement bij de ANWB. Hij is auteur van 'Inkopen voor Dummies en Inkoop'.*

#### Literatuurtips

1. Projectmatig werken, Geert Wijnen en Peter Storm
2. 101 gouden tips voor de businesscase, Erwin Rademaker
3. SmarTEST: Slim Testen van Informatiesystemen, Egbert Bouman
4. Gids voor het schrijven van softwarehandleidingen, Willem Hendriks