

8 april 2025



***“CLM implementeer je
niet zomaar”***

Relus Kuijpers & John van Veen

***“Veranderen &
verankeren”***

Introductie

Wie zijn wij?



Relus Kuijpers
Director consultancy
r.kuijpers@aevesbenefit.com



John van Veen
Principal consultant
j.vanveen@aevesbenefit.com

Waarom CLM?

Veranderingen & weerstand

Verandermanagement essentieel

Integrale aanpak

Waarom CLM?



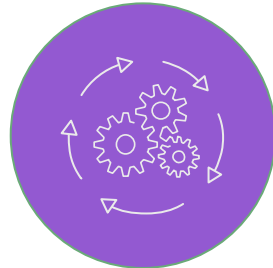


“Welke doelen streef jij na met CLM?”

Wat kan een goed ingericht CLM ons opleveren?



Doeltreffendheid

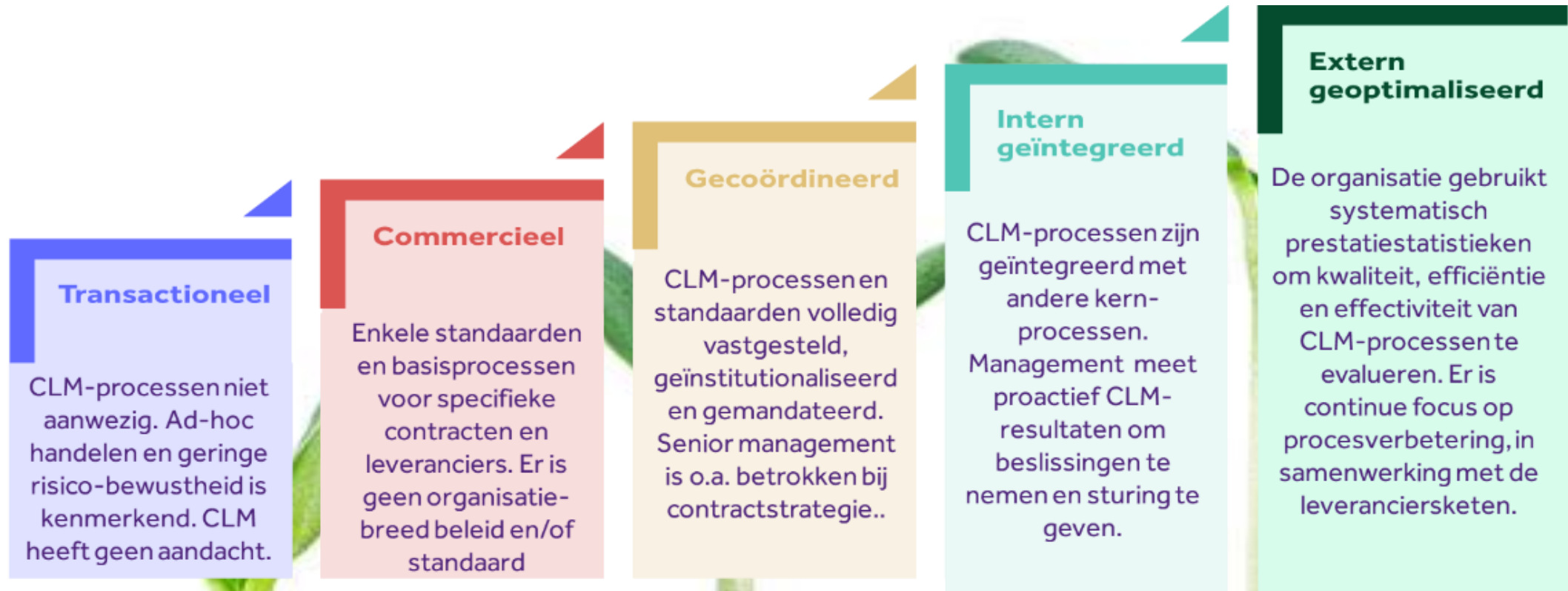


Doelmatigheid



Compliance-
Rechtmatigheid

Stappen in volwassenheid





***“Wie is bezig met de professionalisering
van CLM ?”***

Op welke wijze pak je dit aan?

Waarom CLM?

Veranderingen & weerstand

Verandermanagement is essentieel

Integrale aanpak

"Transformation is not a project.....it's challenging the comfort zone"

That place where "we've always done it this way" lives.

Real transformation never starts with tools or templates...

it starts when you make people uncomfortable enough to change.

But if you're not shaking the system....you're not transforming it.

Want transformation?

*Start by disrupting comfort....not installing software
or introducing new processes and templates*



***“Welke obstakels tref je aan bij de
implementatie van CLM ?”***

Echter; veranderen is vaak moeilijk

- ◆ 70% van alle verandertrajecten voldoen niet aan de beoogde doelstellingen



- ◆ Weerstand is de belangrijkste factor waarom organisatieveranderingen niet slagen

Want...

*Mijn contracten
kun je niet
managen*

*Ik ben de enige
die de
contractinhoud
kent*

*Waarom, alles
gaat toch goed?*

*Ik ben de enige
die de
contractinhoud
kent*

*Ik wil
leveranciers-
contact blijven
behouden*

*Hier hebben wij
geen tijd*

*Wat levert het
mij nu echt op?*

*Ik heb andere
prioriteiten*

*Het is niet mijn
probleem*

*Ons systeem is
hiervoor niet
geschikt*

*Dit levert alleen
maar vertraging
op*



Bronnen van weerstand

Weerstand komt voort uit angst:

- angst om te falen of om niet aan de verwachtingen te voldoen
- angst voor conflicten
- angst voor isolement, om niet nodig te zijn
- angst voor verlies van comfort

Omgaan met weerstand is
verminderen van angsten



Angst vóór is ook een behoefte
aan:

- angst voor falen is behoefte aan succes
- angst voor conflict is behoefte aan harmonie
- Angst voor isolement is behoefte aan erbij te horen
- Angst voor verlies is behoefte aan iets waardevols

Weerstand op 3 niveaus

Weerstand versus de gouden cirkel

1. Inhoud (*feiten, doelen, argumenten*)
2. Procedure (*aanpak, vormgeving, werkwijze, regels*)
3. Interactie (*communicatie, vertrouwen, inspraak*)



“Op welk niveau was er sprake van weerstand ?

Hoe ben je hiermee omgegaan?

Waarom CLM?

Veranderingen & weerstand

Verandermanagement is essentieel

Integrale aanpak

*“Change Management omvat een reeks **maatregelen** die essentieel zijn voor het **succesvol doorvoeren** van veranderingen. Dat kan op individueel, team-, en organisatieniveau. Dit proces beperkt weerstand bij medewerkers, terwijl het de **acceptatie en betrokkenheid stimuleert**”.*

CHANGE MANAGEMENT



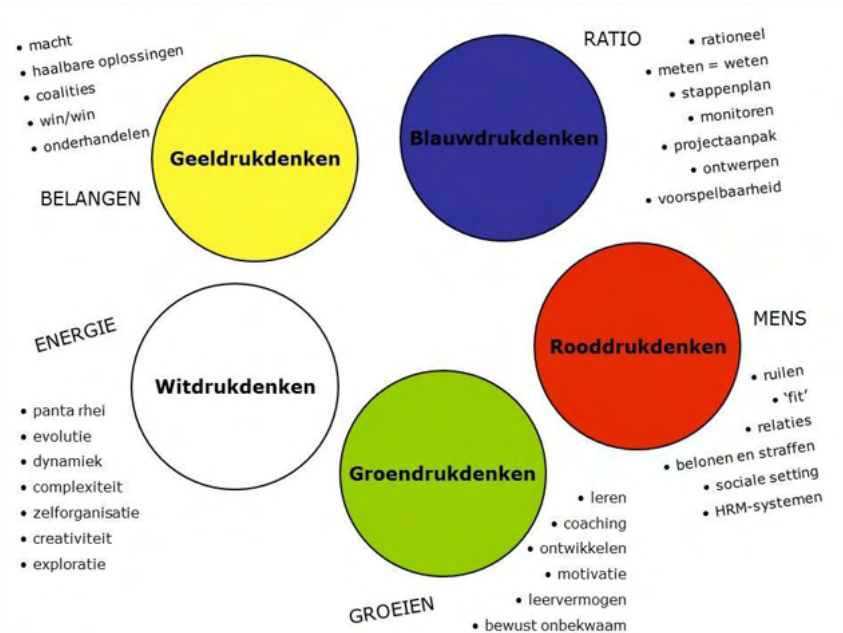
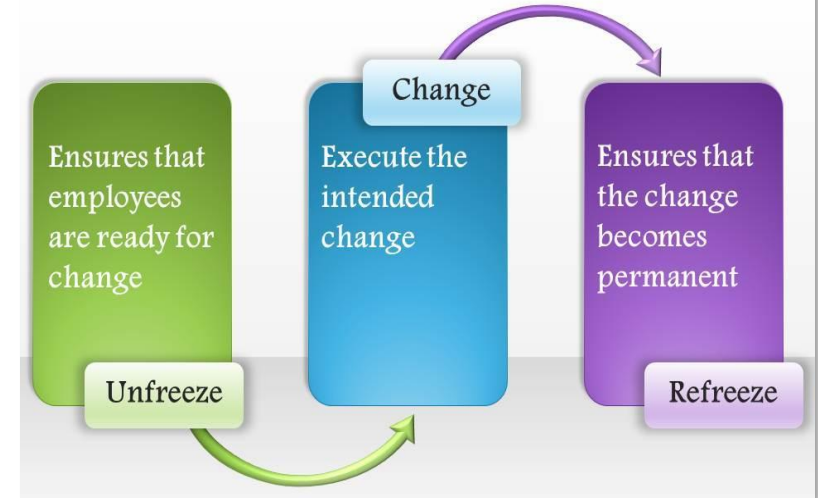
*“Veranderingen worden **effectief ingevoerd**, en **duurzaam verankerd** binnen de organisatie”.*

Zoals...

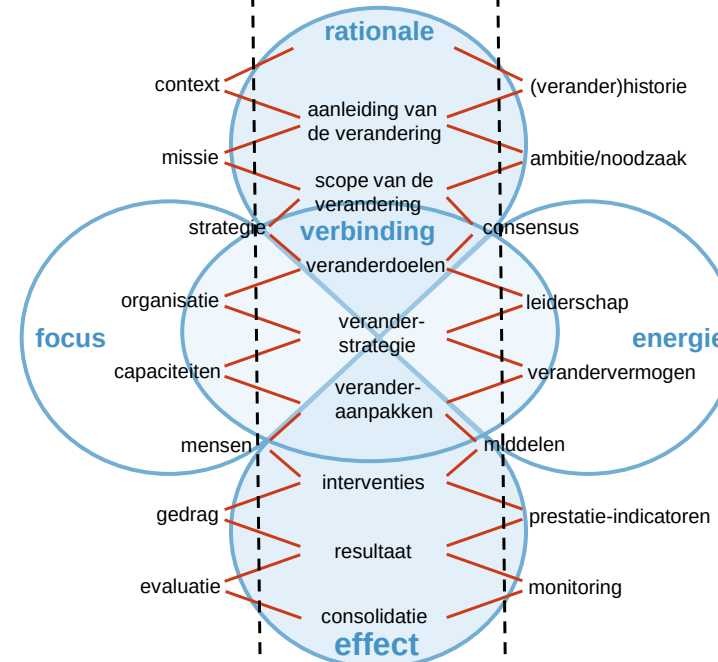
Leading Change Model van Kotter



Lewin Change Management Model



Theory of the business | Theory of change | Theory of execution



De kernvraag; WHY

De gouden cirkel

WHAT

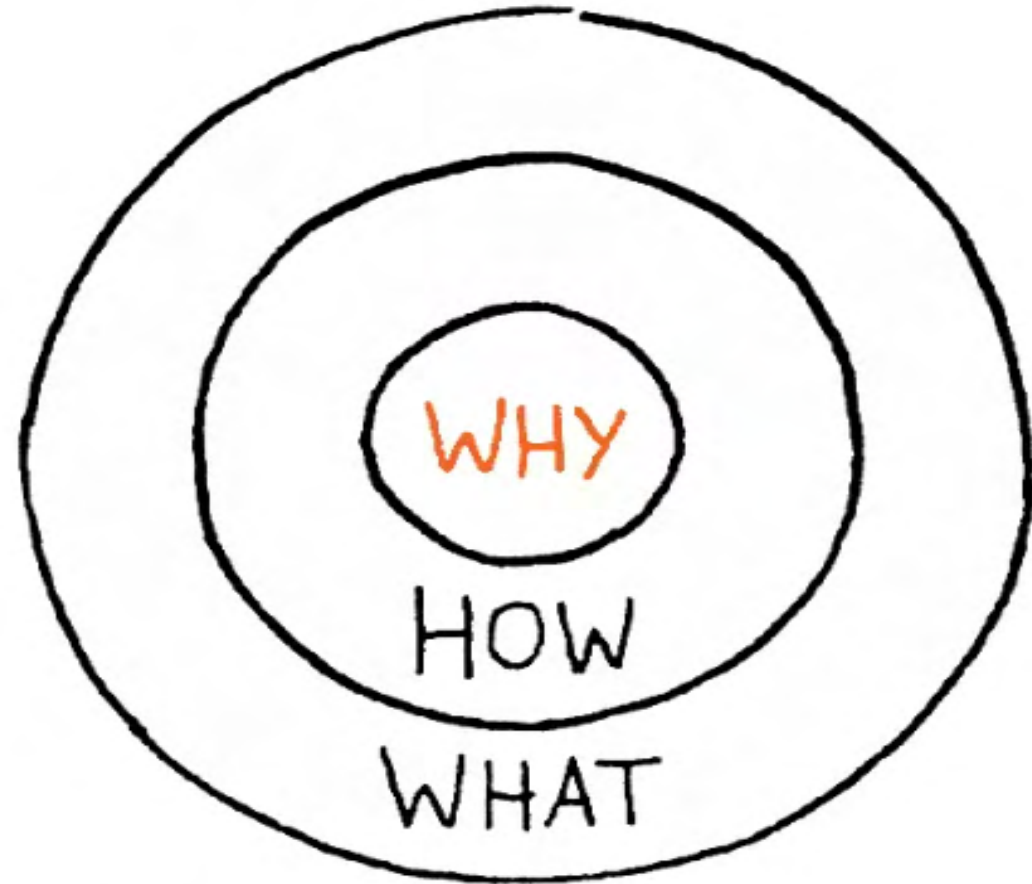
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services

HOW

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

WHY

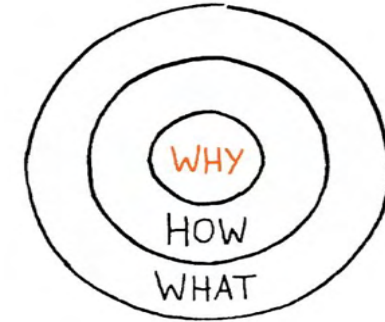
Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



©2015 Simon Sinek, Inc.

Wat levert het ons maar vooral ook jou op?

Why - nader bezien | Slaagfactoren



Beweegreden; waarom veranderen?

Rationale: het idee achter een bepaalde verandering, in logische en visionaire zin.

Effect: het beoogde, geprojecteerde of ervaren concrete effect van de verandering bij **verschillende betrokkenen** (voordelen of nadelen, positieve of negatieve resultaten, percepties en gevoelens)



Waarom CLM?

Veranderingen & weerstand

Verandermanagement is essentieel

Integrale aanpak

Het (her)ontwerpen van een organisatie vanuit de sociotechnische gedachte betekent een wijziging van het functioneren van de organisatie en mensen in deze organisatie .

Vier veranderfasen:

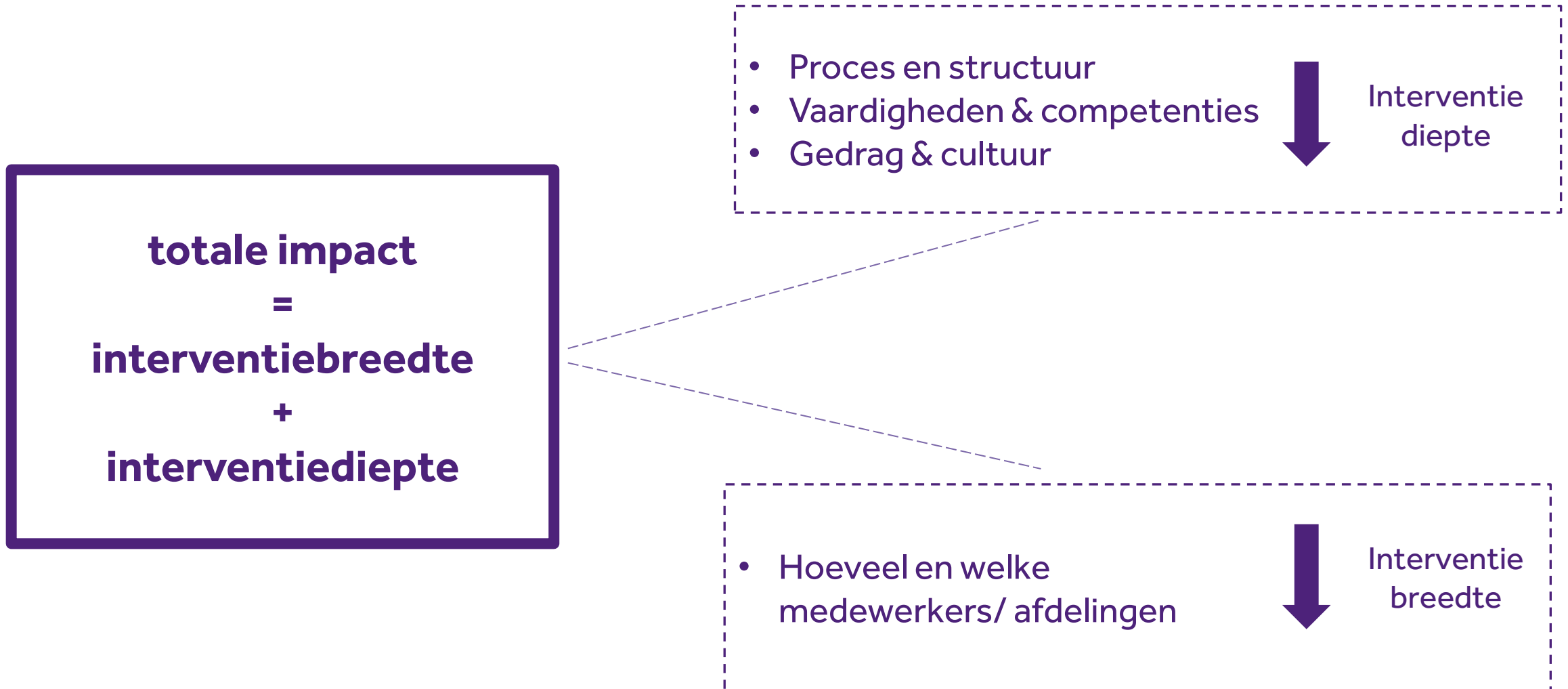
1. **Belichten:** het maken van een diagnose
2. **Richten:** het maken van strategische keuzes en opzetten van een veranderplan
3. **Inrichten:** het vormgeven aan de nieuwe organisatie
4. **Verrichten:** het realiseren van de plannen

Drie veranderdimensies:

1. **Inhoud:** vormgeving van structuur en systemen
2. **Proces:** cultuur- en gedragsverandering;
3. **Politiek:** voorwaarden creëren, door veranderingen vinden machtsverschuivingen plaats

Welke diepgang | Veranderimpact?

De diepgang en breedte van de interventies bepalen de totale impact



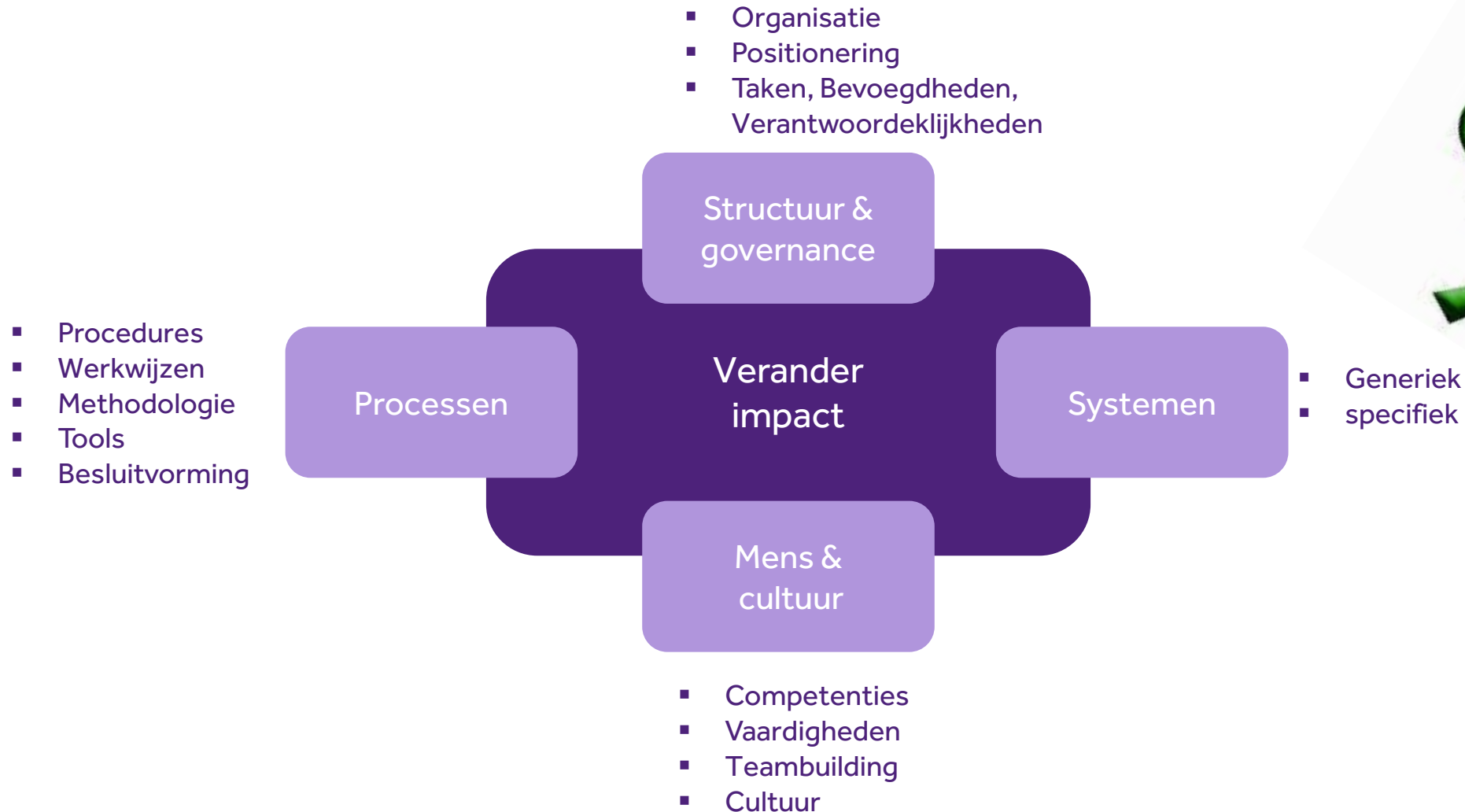
Hoe toepassen bij CLM?

Iedere fase en dimensie kennen specifieke elementen in de aanpak

	Inhoud	Proces	Politiek	
1. Belichten	Diagnose huidige situatie. Wat gaat goed? Wat niet?	Collectieve bewustwording door interviews met verschillende disciplines en stakeholders	Zelfreflectie, huidige werkwijze onvoldoende effectief en efficiënt	 - CLM maturity scan IST - Stakeholderanalyse
2. Richten	Schets ambitie, doelen en verandervisie	Gezamenlijk de ambitie en doelen bepalen. Enthousiasmeren en vertrouwen winnen	Draagvlak bouwen Barrières reduceren Valideren ontwikkelrichting	 - CLM maturity scan SOLL - Doelen, keuzes en veranderprogramma
3. Inrichten	Ontwerpen processen, taken, systemen besturing, organisatie en gewenst gedrag	Eigenaarschap ontwikkelen Taakdemarcatie en rolduidelijkheid creëren	Multidisciplinair ontwerpproces	 - Organisatie, processen, mensen en systemen - 'Culturele' verandering
4. Verrichten	Personele invulling Invoeren nieuwe werkwijze	Teambuilding en teamontwikkeling en vooral zelfsturing	Duurzame resultaten Samenwerken en verbeteren Continue verbeteren	 - Projectmgt. - Plateauplanning - Nieuwe werkwijze verankeren in cultuur

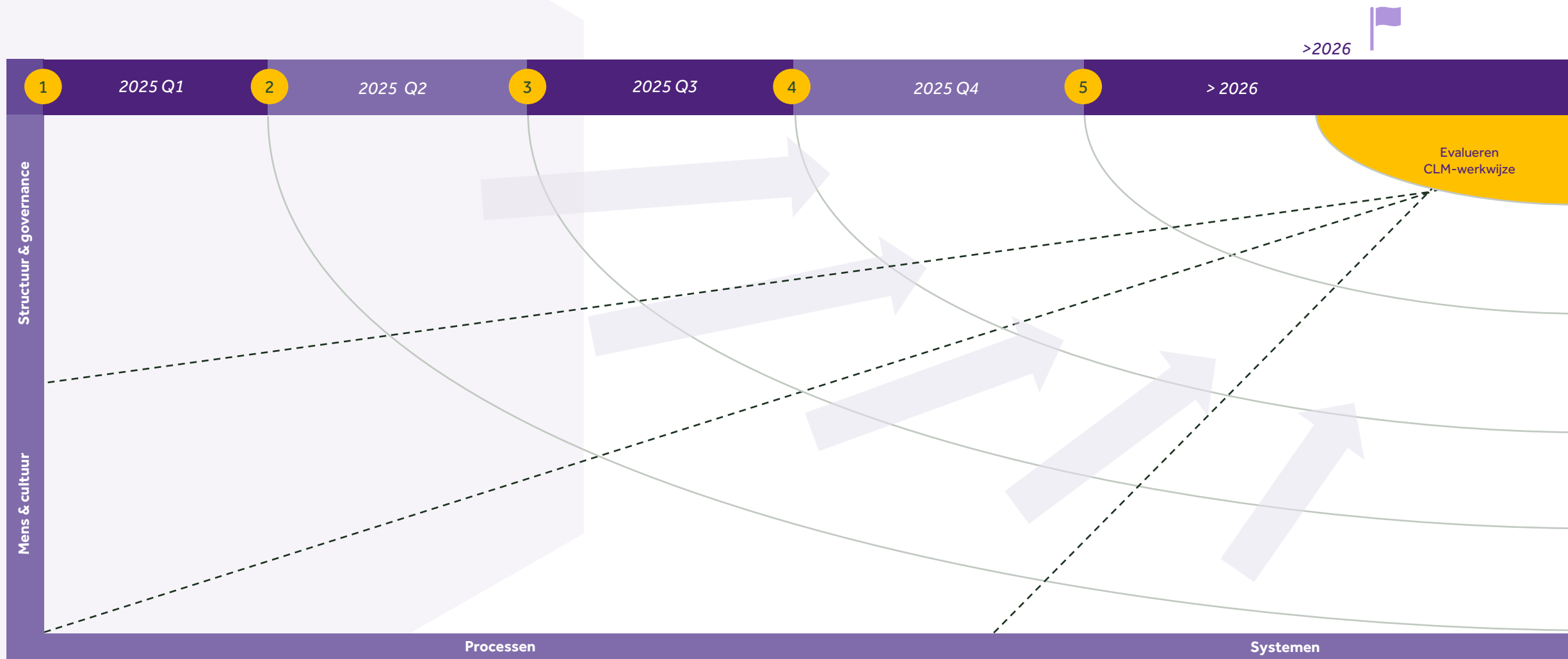
Integrale veranderimpact | Klaverblad model

De veranderimpact en aanpak zijn te herleiden naar vier dimensies van het klaverbladmodel



Uitgezet in een plateauplanning

Waarbij de korte en de (middel)lange termijn met elkaar verbonden zijn







TOP3

***“Tenslotte;
Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen
ons vakgebied in de komende 5 jaar?”***

Wij zijn AevesBenefit Consultancy, een team van 50+ knappe koppen dat jouw organisatie verder helpt met inkoop.

- Hoe?  Met 200+ jaar inkoopervaring en de constante drive verder te ontwikkelen.
- Waarom?  Omdat inkoop dynamiek constant verandert. Dat is onze uitdaging en passie.
- Wat?  Wij helpen jou verder en maken inkoop leuker, beter en sneller. Dit doen we met de nieuwste technieken en tools.

Wij begeleiden jou bij de meest complexe aanbestedingen. Kan niet? Dat kennen we niet!



THE
TENDER
TOUCH

PROJECTMATIG
AANBESTEDEN



JURIDISCH ADVIES

A
WORD
OF
ADVICE

Gewoon juridisch advies of een second opinion nodig? Altijd welkom!

READY,
SET,
TRANSFORM!

INKOOPTRANSFORMATIE

Inkoopadvies op het hoogste niveau! Van spendanalyse tot de meest complexe implementatie vraagstukken. Klaar voor de start?

Met een gemiddelde klanttevredenheid van een 4,3 (op een schaal van 5)

- JAARLIJKS**
-  300+ inkoopprojecten
 -  100+ tevreden opdrachtgevers
 -  25+ spendanalyses
 -  20+ advies strippenkaarten



Marktleider

Wij voelen ons in elke sector thuis: Privaat, Publiek en Semi-Publiek



Jurisprudentiealarm

Ontvang tweewekelijks een pragmatische uitwerking van jurisprudentie.



Brain Boost

Train je brain in één van onze interactieve sessies.



Delen van kennis

Gastcolleges, q-sessies, maatwerk trainingen bij klanten, niets is ons te gek!



Rekenkracht

Dit doen wij met onze eigen spendanalytics tooling.

**Aeves
Benefit**

