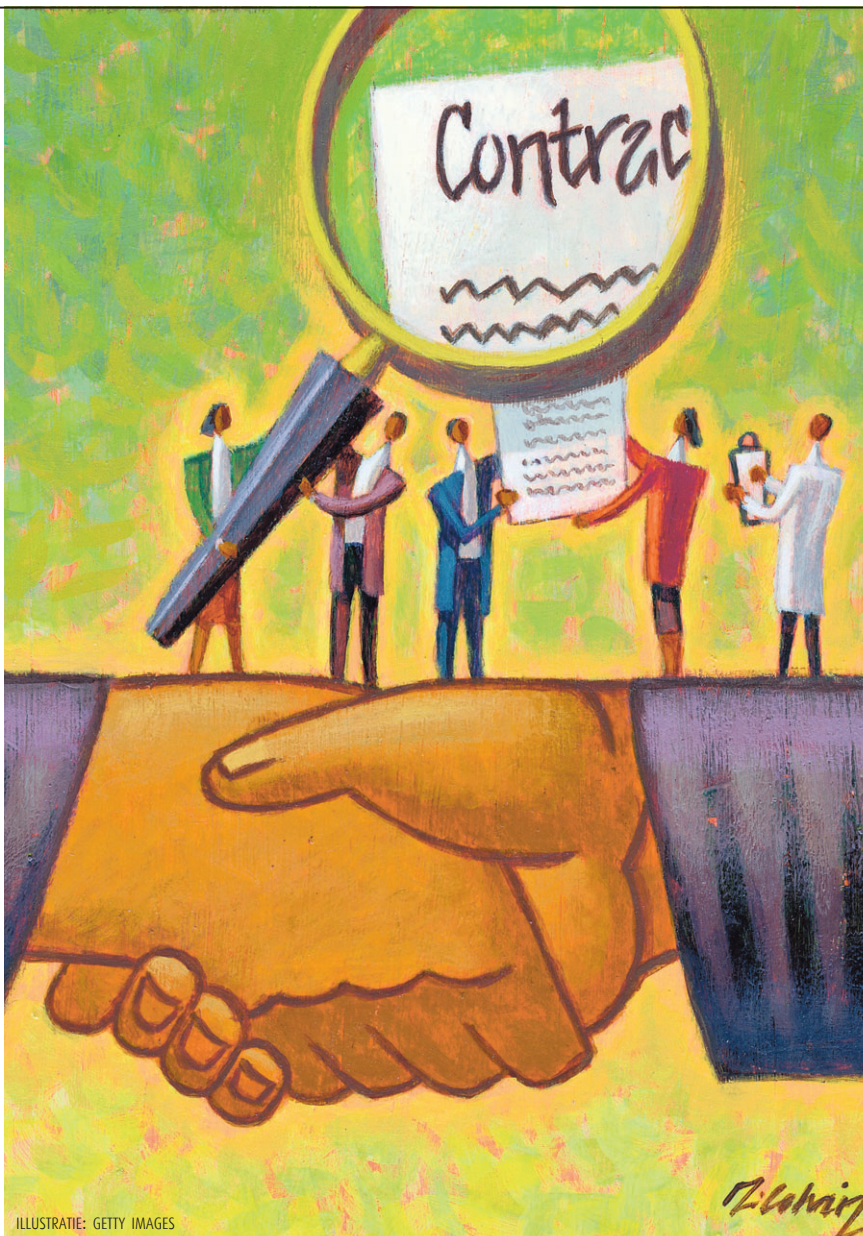


Het opstellen en ondertekenen van complexe of grote ICT-contracten vindt in de regel plaats met verhoogde aandacht van directie en management en onder begeleiding van advocaten en bedrijfsjuristen. Regelmatig verdwijnt het contract na ondertekening in een lade om er pas weer uit te komen bij een geschil. Dan blijken wijzigingen te zijn opgetreden, extra werkzaamheden te zijn uitgevoerd, risico's te zijn ontstaan en aanvullende afspraken te zijn gemaakt. In de ICT-sector is het besef doorgedrongen dat na ondertekening actief contractmanagement moet plaatsvinden. In mei is een aantal partijen – zowel ICT-leveranciers als opdrachtgevers – ertoe overgegaan om een beroepsvereniging voor contractmanagement op te richten. De praktijk is weerbarstiger dan de theorie. Project- en servicemanagers concentreren zich op de inhoudelijke afspraken waardoor men de overige afspraken uit het oog verliest. En regelmatig raken contracten zoek, bevatten ze onvoldoende handvatten om de contractdoelstellingen te kunnen realiseren en leiden hiaten tot geschillen. Als er veel gediscussieerd moet worden, is de uitkomst al snel één ontevreden partij en mogelijk twee. Zeker bij overeenkomsten die direct het eigen businessresultaat beïnvloeden is het noodzakelijk om actief te sturen op een deugdelijke nakoming en om na ondertekening continu grip te houden op de afspraken tussen partijen. Alleen dan wordt de geprognosticeerde winst bereikt, worden verwachtingen over de kwaliteit van dienstverlening gerealiseerd en kan bovendien ook nog de kans worden gereduceerd op ontsporing van een complex ICT-project of verstoring van de dienstverlening en de relatie. Contractmanagement omvat alle maatregelen gericht op het deugdelijk en naar tevredenheid uitvoeren van de overeenkomst met het oog op de te bereiken doelen.

Een klassiek probleem tussen leverancier en opdrachtgever is een geschil over meerwerk. Gaandeweg verricht de leverancier werkzaamheden die nodig blijken of gevraagd worden maar waarin het oorspronkelijke contract niet had voorzien. De leverancier verwacht die werkzaamheden te kunnen factureren terwijl de opdrachtgever er niet op rekent, met alle ongewenste budgettaire en politieke gevolgen van dien. Door tijdige signalering van dit verschijnsel kan escalatie worden voorkomen. Dan is er nog ruimte om de nodige aanvullende afspraken te maken. Bijvoorbeeld de

In mei is een beroepsvereniging in het leven geroepen voor contractmanagement. Goed contractmanagement moet voorkomen dat leveranciers en opdrachtgevers elkaar bij problemen, bijvoorbeeld over meerwerk, in de haren vliegen. Veel te vaak verdwijnen contracten in een la, constateren **Robert Grandia** en **Gert-Jan Vlasveld**, en zijn zij verouderd als we ze nodig hebben.



ILLUSTRATIE: GETTY IMAGES

Contractmanagement is een 'must'

Geen wondermiddel, wel een effectief instrument om verantwoordelijkheid adequaat in te richten

afpraak om die werkzaamheden niet uit te voeren, een begroting of vaste prijs op voorhand te krijgen of deze kosten te factureren op een voor de opdrachtgever acceptabel tijdstip. Ook de rechten op het intellectueel eigendom van softwaresystemen zijn geregeld een twistpunt doordat de contracten achterhaald zijn en nieuwe afspraken zijn uitgebleven. Onlangs weer kwam een grote internationale speler tot de ontdekking geen intellectuele eigendomsrechten te kunnen doen gelden op een door en voor hem

ontwikkeld softwaresysteem. Ooit was met een leverancier een raamcontract voor detachingsdiensten gesloten op basis waarvan alle auteursrechten op de te ontwikkelen software en documentatie aan de opdrachtgever toekwam. Echter nadien waren door dezelfde leverancier werkzaamheden verricht die niet onder de raamovereenkomst vielen, waarvoor geen contracten waren opgesteld en waarbij de intellectuele eigendomsrechten dus niet waren geregeld. Ergo, de leverancier – die ook voor concurrenten van de opdrachtgever werkzaam was –

bleek tot grote frustratie van de opdrachtgever rechthebbende te zijn geworden van een informatiesysteem waarin waardevolle en gevoelige kennis van de opdrachtgever was verwerkt.

Contractmanagement komt tot wasdom in het kielzog van steeds omvangrijkere dienstverleningscontracten. Het vindt zijn aanleiding en noodzaak in toegenomen complexiteit, omvang en financieel belang van de contracten. Een contract ter waarde van vele tientallen miljoenen op jaarbasis is geen uitzondering meer.

Daarnaast hebben zich ontwikkelingen voorgedaan die grotere aandacht hebben gevraagd. Denk aan de regelgeving inzake aanbestedingen en vraagstukken inzake compliance (Sarbanes-Oxley Act, code-Tabaksblad, wet- en regelgeving inzake privacybescherming en integriteitstoetsing). De juridische focus op de ICT-contracten was al groot. Juridisch wapengekletter en advocaten die in stelling worden gebracht naar aanleiding van teleurstellende ICT-dienstverlening, zijn een bekend verschijnsel. Ondanks de toegenomen noodzaak en een toenemend aantal aangeboden cursussen, workshops en publicaties over het onderwerp, kan de professionaliteit van contractmanagement bij organisaties nog een stuk worden verhoogd. Idealiter wordt zowel bij de opdrachtgever als bij de opdrachtnemer contractmanagement ingericht. Bij een

Contractmanager is liaison tussen leverancier en opdrachtgever

aantal van de grote dienstverleners en opdrachtgevers heeft contractmanagement van ICT-contracten een volwassen status bereikt en krijgen contracten – vanaf een zekere grootte of belang – een contractmanager toegewezen. De contractmanager is doorgaans multidisciplinair ingesteld: het gaat immers om juridische, commerciële en organisatorische aspecten van het contract. Hij is de liaison tussen de organisaties van leverancier en opdrachtgever. Contractmanagement is steeds meer een noodzaak. Het voorkomt dat partijen na het aangaan van een contractuele relatie de verwachte winstmarges zien verdampen respectievelijk de beoogde kwaliteit van de diensten verloren zien gaan. Het is geen wondermiddel. Wel is het voor opdrachtgever en opdrachtnemer een effectief instrument om de contractuele verantwoordelijkheid adequaat in te richten en de doelen van een contract daadwerkelijk te bereiken.

Robert Grandia is advocaat bij Van Harmelen Beijneveld Van Houten en gespecialiseerd in ICT-contracten (grandia@vvhb.nl). Gert-Jan Vlasveld is senior adviseur van CM Partners, een advies- en trainingsbureau gespecialiseerd in contractmanagement (gjvlasveld@cmpartners.nl).

➤ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).

Grip op contracten

Een contract is niet automatisch operationeel na ondertekening, daar dient het nodige voor ingericht te worden tijdens de contractimplementatie. De contractmanager regelt in deze fase alles wat nodig is om met het contract te kunnen starten: toewijzing van personen, informeren over taken, administratie inrichten en cetera. Outsourcingcontracten die de implementatie niet goed doen, kunnen te maken krijgen met haperingen in de dienstverlening. Een korte detachingsklus kent andere risico's dan een opdracht op basis van 'fixed price/fixed date'.

Een nuttig hulpmiddel om zicht te krijgen op de risico's in een contract, is het opstellen en bijhouden van een zogenaamd contractrisicoprofiel. Daarmee kan gezocht worden naar de pijnpunten die in een concreet geval bewaakt moeten worden, zoals de kwaliteit van de aangeleverde documentatie, het realiteitsgehalte van planningen, stabiliteit van subleveranciers of het commitment van de stuurgroep. Door deze te identificeren, kunnen ook passende maatregelen worden

getroffen; bijvoorbeeld verhoogde managementaandacht, extra bewaking en overleg of het afspreken of initiëren van een ICT-mediation in geval van (dreigende) geschillen, zoals voorgeschreven in de ICT-Office Voorwaarden. Contracten staan niet op zich. Voor de uitleg en betekenis komt het namelijk niet alleen aan op het getekende contract zelf maar juist ook op informatie die tussen partijen is uitgewisseld. Niet zelden blijkt achteraf een enkele (achteloze) e-mail de basis voor veronderstellingen over bijvoorbeeld de in het contract zelf nog niet goed uitgewerkte scope van de overeenkomst. Alle versies van het contract die in de onderhandelingsfase tussen partijen zijn uitgewisseld, de toelichtingen daarop, presentaties die zijn gehouden en reacties op gestelde vragen, kunnen van doorslaggevend belang zijn voor de vraag wat partijen van elkaar mogen verwachten. Ongeacht de vorm. Ook verslagen van besprekingen, promotiemateriaal van de leverancier, hand-outs van presentaties en e-mailverkeer moeten een

plek krijgen in het contractdossier dat als basis fungeert. Het is een bekend verschijnsel in de ICT-sector: de inkt op het contract is nog niet droog of nieuwe wensen en voortschrijdend inzicht leiden tot wijzigingen en soms een herdefiniëring van fundamentele uitgangspunten. Partijen moeten periodiek op contractniveau overleg voeren, wijzigingen signaleren, onduidelijkheden oplossen en dan volgens een vaste procedure de nodige (nieuwe) afspraken maken. De contractmanager houdt daarvoor een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) bij, waarin namens beide partijen door de daartoe aangewezen personen geldige afspraken worden gemaakt. Tot slot: wie heeft welke rol en wat zijn per rol de verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Zijn bijvoorbeeld de door medewerkers op de werkvloer gedane toezeggingen bindend of niet? Wie mag wijzigingen goedkeuren: de contracteigenaar, de contractmanager of de projectmanager? Wie mag servicelevels die afwijken van de overeenkomst, accepteren?

Literatuur

Over contractmanagement is inmiddels een aantal interessante publicaties verschenen. Zeer lezenswaardig is het in december 2008 gepubliceerde 'Good Practice Contract Management Framework' van het Britse National Audit Office in coproductie met het Office of Government Commerce (OGC). In Nederland verscheen onder meer 'Contractmanagement in de praktijk' door Ted Knoester (Houten, 2009). Voor de ICT-sector is van belang 'Contractmanagement voor ICT op basis van CATS CM' van Jan van Beckum en Gert-Jan Vlasveld (Van Haren Publishing/Zaltbommel 2008).

Beroepsvereniging

De ICT-sector heeft het initiatief genomen een beroepsorganisatie voor contractmanagement in het leven te roepen. In mei werd de Nederlandse Beroepsvereniging voor Contractmanagement (NBCM) opgericht door een aantal partijen uit zowel de hoek van leveranciers als opdrachtgevers. De vereniging stelt zich als doel de professionalisering van contractmanagement, onder meer door het stimuleren van certificering van opleidingen en het bieden van een platform aan contractmanagers voor uitwisseling van kennis en best practices. De NBCM heeft zich op een seminar over contractmanagement op 7 juni jongstleden in Utrecht gepresenteerd aan belangstellenden uit de ICT-wereld. Inmiddels melden zich dagelijks nieuwe leden. Meer informatie over de vereniging en de komende activiteiten kan worden verkregen bij de auteurs of via www.nbcm.nl.