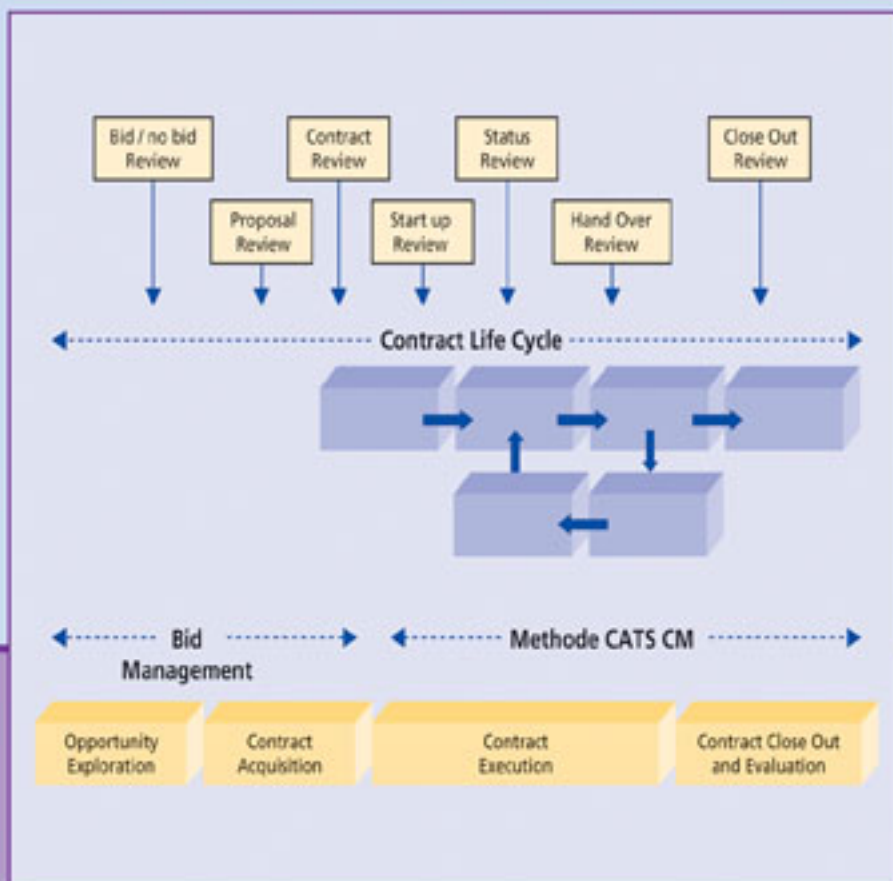


Contractmanagement voor ICT op basis van CATS CM[®]



Contractmanagement voor ICT op basis van CATS CM®

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO/IEC 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net en freezone.vanharen.net voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc.

Contractmanagement voor ICT op basis van CATS CM[®]

Jan van Beckum & Gert-Jan Vlasveld



Colofon

Titel:	Contractmanagement voor ICT op basis van CATS CM®
Auteurs:	Jan van Beckum & Gert-Jan Vlasveld
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 096 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, januari 2008 Eerste druk, tweede oplage, juni 2011
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

'A contract management methodology is an insurance policy. You are happy to have one when it covers the disasters.

But this one also improves the bottom line'

'Contract management: control value and minimise risks'

Andy Coaton (2003), PriceWaterhouseCoopers

Voorwoord

Dit boek gaat over contractmanagement. En hoewel de inhoud van dit boek op vele sectoren van toepassing zal zijn, is het in eerste instantie bedoeld voor ICT-leveranciers die zich bezighouden met het managen van middelgrote contracten die zij met hun klanten hebben afgesloten.

In tegenstelling tot onderwerpen als project- en servicemanagement, moest de ICT-sector het tot voor kort zonder een gedocumenteerde methode voor contractmanagement stellen. Dat is des te opmerkelijker omdat het managen van contracten - en dus ook van de daaraan verbonden contractuele verplichtingen - tot één van de primaire businessprocessen van ICT-bedrijven gerekend moet worden.

Anno 2008 is de voorspelbaarheid van de winst op ICT-contracten nog steeds onder de maat en het uiteindelijke resultaat per contract blijkt te vaak een fors verlies te zijn in plaats van de gebudgetteerde winst.

In het afgelopen decennium hebben de auteurs, als lid van tientallen stuurgroepen van zeer grote en complexe ICT-contracten, in te veel gevallen met schaamte en machteloosheid moeten toezien hoe een veelbelovende ICT-opdracht geleidelijk veranderde in een contractuele en financiële nachtmerrie. Het ging doorgaans om opdrachten die de betreffende ICT-leverancier niet hadden moeten willen uitvoeren (bijvoorbeeld een trekkingssysteem voor één van de nationale loterijen) of tegen de overeengekomen voorwaarden van fixed price/fixed date nooit had mógen aangaan (implementatie van een ERP-module waarmee de leverancier nog geen ervaringen had opgedaan). Hierbij konden drie belangrijke en steeds terugkerend fenomenen worden onderscheiden.

Ten eerste bleef het lange tijd vaag wie zich nu feitelijk verantwoordelijk voelde voor het van dag tot dag managen van alle andere contractuele afspraken dan het opleveren van de gevraagde dienst. Als de hiervoor aangewezen functionaris zich met contractmanagement bezighield, bleef het onduidelijk welke aanpak werd gevolgd, waar de auteurs als stuurgroepleden op mochten vertrouwen.

Ten tweede stond of viel contractmanagement met de competentie en het inzicht van individuele functionarissen dan wel het gebrek daaraan. Niet zelden werd de stuurgroep pas correct en volledig over de status van een contract-in-uitvoering gerapporteerd als brand, paniek en ruzie al waren uitgebroken. De schade was dan al onherstelbaar en alle energie moest gericht worden op het vermijden van nog meer averij.

Ten derde bleek, in een poging om achteraf vast te stellen waarop de oorzaak van alle financiële ellende moest worden teruggevoerd, een contractmanagement-audit een lastig karwei bij gebrek aan een geaccepteerd en gedocumenteerd referentiemodel.

De praktijk gaf duidelijk aan dat hier een probleem lag dat om een oplossing vroeg. Toen de auteurs in de jaren 1998-2002 als trainer van stuurgroepen voor contractbeheersing vaststelden dat er nog steeds geen opleiding voor contractmanagement voorhanden was, rijpte het idee om die dan zelf te ontwikkelen. Dit boek, waarin een methode voor contractmanagement onder de naam CATS CM wordt gepresenteerd, is één van de bewijzen dat dit idee in daden is omgezet.

In de zomer van 2003 peilden de auteurs in de markt de behoefte aan een beschreven methode voor contractmanagement en een daarop gebaseerd programma van cursussen en workshops. Hoewel de belangstelling duidelijk aanwezig was, was het moment ongelukkig: de ICT-wereld zat op het dieptepunt van de economische dip en hoewel contractmanagement de schade ongetwijfeld had kunnen beperken, was er op dat moment geen bereidheid te bespeuren om in een nieuw fenomeen te investeren: niet bij de ICT-leveranciers, noch bij opleidingsinstellingen.

Een jaar later is de situatie duidelijk gewijzigd en gunstiger voor brede introductie van contractmanagement. In Nederland wordt dan op corporate niveau een groeiend besef waargenomen van de noodzaak om te komen tot professioneel contractmanagement. Hier en daar is contractmanagement nadrukkelijk op de agenda verschenen. In gesprekken met vertegenwoordigers uit de ICT-sector worden een aantal duidelijke oorzaken gevonden.

Om te beginnen is er een toenemende juridisering van zakelijke overeenkomsten te bespeuren. In de Angelsaksische wereld worden contractuele afspraken veel gedetailleerder geformuleerd en juridisch meer dichtgetimmerd dan bij contracten die op basis van het Nederlandse recht en gebruik zijn opgesteld. Dat wrekt zich in situaties waarbij Nederlandse ICT-leveranciers zaken doen met dochters van internationale ondernemingen. Er is aan Nederlandse zijde onvoldoende traditie om contracten op detailniveau te monitoren en diensgevolge is er minder expertise voorhanden om dat alsnog te regelen.

Daarnaast gaat de zakelijke dienstverlening, in navolging van de per 1 januari 2005 geldende eisen aan beursgenoteerde bedrijven, zich steeds duidelijker richten op de toepassing van de International Financial Reporting Standards (IFRS). Eén van de consequenties van deze regelgeving is dat de boekwaarde van het onderhanden zijnde werk (contracten-in-uitvoering) moet worden (af)gewaardeerd met inbegrip van de financiële risico's of voorwaarden die in het contract meelopen. Dat vereist een nauwkeuriger financiële rapportage op contractniveau en dus een strikter en organisatiebreed geïmplementeerd systeem voor contractmanagement.

Bovendien stelt de Code Tabaksblat en vooral de Sarbanes-Oxley Act van 2002 directie en commissarissen aansprakelijk voor het tolereren van onder hun toezicht gevoerd mismanagement. Hierdoor wordt ook vanuit de Raad van Commissarissen druk uitgeoefend op strikter, transparanter en meer betrouwbare financiële rapportages, waarin contractmanagement een cruciale rol speelt.

En tot slot heeft de enorme groei van contractwaarden in de ICT-sector, met name bij outsourcing, plus de in de afgelopen jaren sterk gedaalde marges op de contracten, de bedrijfsrisico's voor ICT-leveranciers aanzienlijk doen toenemen. Verzekeringsmaatschappijen hebben hun premies voor het afdekken van die risico's naar rato verhoogd en stellen in toenemende mate strenge voorwaarden aan de financiële rapportage en wijze van contractbeheersing. ICT-bedrijven moeten hieraan tegemoetkomen, als ze willen voorkomen dat hun bedrijfsrisico onverzekerbaar wordt.

In de achterliggende jaren heeft een moordende concurrentie gewoed op de markten voor ICT-diensten. Tarieven zijn sterk onder druk komen te staan en alle ICT-leveranciers hebben, in ruil voor behoud van marktaandeel en werkgelegenheid, genoeg moeten nemen met marginaal renderende contracten. Ook zijn vele reeds lopende meerjarencontracten door de opdrachtgevers opgebroken en onder druk van die zelfde moordende concurrentie tegen voor de leverancier ongunstigere condities opnieuw afgesloten. In economisch gunstige tijden is er weinig reden en animo om strikt contractmanagement toe te passen. Financiële missers kunnen door een grote mix van contracten worden opgevangen. Maar in een tijd waarin de concurrentie enorm is toegenomen, worden de effecten zichtbaar van onvoldoende tot slecht contractmanagement. Waar winstmarges onder grote druk staan, komt elke financiële misstap zeer hard aan.

In het najaar van 2004 werd de in dit boek beschreven visie op contractmanagement opnieuw aan de markt gepresenteerd. Daarvoor werd een seminar georganiseerd voor een 20-tal experts dat deskundig werd geacht op het gebied van contractmanagement. De reacties en commentaren van deze experts op de gepresenteerde visie en plannen om hiermee de markt te betreden waren zeer bemoedigend. Nauwelijks drie maanden later besloot een groot internationaal opleiding-instituut het trainingsprogramma dat door de auteurs voor contractmanagement was ontwikkeld vanaf het voorjaar 2005 in zijn aanbod op te nemen en werd met een andere opdrachtgever een contract voor een serie maatwerktrainingen afgesloten. Bovendien werd de mogelijkheid onderzocht van een certificatiestructuur in overleg met een extern en onafhankelijk landelijk examenbureau.

Met een aantrekkende economie wordt ook van ICT-leveranciers verwacht dat zij terugkeren naar bedrijfsmatig gezonde winstmarges. Het geduld van aandeelhouders is beperkt, en ook zij oefenen druk uit op de directie om de bedrijfswinsten naar volwassen niveaus terug te brengen. In principe heeft elk contract immers de intentie om aan de bedrijfsdoelstelling van een gezonde winstmarge bij te dragen. Een van de middelen om dat haalbaar te maken is het gestructureerd toepassen van contractmanagement. Maar het is absoluut niet het enige middel en bovendien moet contractmanagement worden ingebed in het geheel aan strategische keuzes, gedragscodes, interne procedures en managementgereedschappen die samen contract governance vormgeven en bepalen.

Maar zelfs zónder alle hier beschreven interne en externe beweegredenen is er ten minste nóg een goede reden om contractmanagement serieus toe te passen: het loont, en behoorlijk ook. Alle deskundigen die de auteurs over dit onderwerp benaderden én een gestaag groeiende stroom publicaties onderschrijven de stelling dat contractmanagement, zeker op termijn, veel meer oplevert dan het aan investering vergt. En deze laatste stelling wint aan betekenis als de harde cijfers uit de praktijk erbij worden gehaald.

Volgens uitspraken van CEO's en uit jaarverslagen van de grootste ICT-bedrijven mag de conclusie worden getrokken dat de totale ICT-sector in Nederland jaarlijks circa € 2.5 miljard (of meer) aan verlies moet afschrijven op leveringscontracten. Op de totale werkgelegenheid van deze sector, die volgens cijfers van ICT - Office (2007) ongeveer 250 000 medewerkers omvat, betekent dat een verliespost van circa € 10.000 per medewerker ofwel gemiddeld twee extra maandsalarissen! Let wel, het gaat hierbij om gebudgetteerde winst op verworven omzet waarvoor wel een kostbare salesinspanning is verricht, maar waarvan de winst door verschillende oorzaken niet volledig kan worden verzilverd. Niet de enige maar door de markt inmiddels als een belangrijke oorzaak erkend, is het niet formeel of onvoldoende toepassen van contractmanagement. CATS CM beoogt om dat deel van de ICT-markt te ondersteunen dat een serieuze slag wil maken om deze verliespost tot meer verantwoorde percentages terug te brengen. In een tijd waarin de concurrentiepositie van West-Europese ICT-bedrijven behoorlijk onder druk staat is dat wellicht een absolute noodzaak.

Dit boek is het resultaat van een jarenlange observatie van het primaire, meest bedrijfskritische, businessproces van een ICT-leverancier. Dat de auteurs geruime tijd deel uitmaakten van hetzelfde managementteam van een business unit heeft jaren later niet alleen het schrijven van dit boek vergemakkelijkt, maar is ook de vertaalslag van theorie naar het opleidingsprogramma ten goede gekomen.

Bij de ontwikkeling van de voorliggende visie op contractmanagement hebben zij een aantal experts en oud-collega's als klankbord mogen gebruiken. Zij hielden de schrijvers met beide voeten aan de grond en voorkwamen daarmee een al té theoretisch benadering. Bovendien toetsten zij het gedachtegoed van CATS CM aan de praktische situaties die zij in hun werkmaatschappijen meemaakten. Daarom is hier een woord van dank op zijn plaats voor Coen van der Burg, Han Guillaume, Peter Langbroek, Paul Koppelman en Otto Venhuis voor hun scherpzinnige, vaak niet zuinige maar altijd stimulerende commentaar. Ook de inmiddels honderden deelnemers aan de trainingen, masterclasses en seminars verdienen respect voor de hoogwaardige reacties en bijdragen aan de onderbouwing van de CATS CM.

Tot slot heeft Susanne Schimmer dit boek en de daarop afgestemde trainingen verrijkt met haar vele en nuttige onderwijskundige suggesties. Bovendien bewerkte zij het manuscript zodanig dat het zonder schroom aan de lezer gepresenteerd kan worden.

Jan van Beckum / Gert-Jan Vlasveld
CM Partners BV
www.cmpartners.nl

Leersum/Zeist januari 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	V
----------------	---

DEEL I: INTRODUCTIE

Inleiding	1
1 Contractmanagement.....	3
1.1 Waarom contractmanagement?	3
1.2 Wat is contractmanagement?	4
1.3 Professionalisering van contractmanagement.....	5
1.4 Wat is CATS CM?.....	6
1.5 Voor wie is CATS CM bedoeld?	6
2 Methode CATS CM®	9
2.1 Stappenplan van CATS CM	10
2.2 Verbeterlus binnen CATS CM	11
2.3 CATS CM geschikt voor maatwerk.....	12
2.4 CATS CM en Kwaliteit.....	13
3 Positionering van CATS CM	15
3.1 CATS CM binnen het bedrijfsproces.....	15
3.2 CATS CM in de Contract Life Cycle	16
3.3 CATS CM binnen de organisatie	17
3.4 Implementatie CATS CM binnen de organisatie.....	20
3.5 CATS CM in het inkoopproces van de klant	23

DEEL II: CM ESSENTIALS

Inleiding	25
1 Contractomgeving	27
1.1 Contract	28
1.2 Contracteigenaar en contracteigendom	29
1.3 Leveringseigenaar en leveringseigendom	30
1.4 Contractmanager.....	30
1.5 Staande en tijdelijke organisatie.....	32
1.6 Eigendom en de Staande Organisatie	33
1.7 Stuurgroepen.....	33
1.8 Contractmanager Klant.....	34
1.9 Subcontractor(s)	34

2	Contractdossier	35
2.1	Contract Identiteit	35
2.2	Contract Status	36
2.3	Contract type	37
2.4	Contractdossier Beheer	41
3	Doelstellingen en resultaten	43
3.1	Expliciete en impliciete doelstellingen	44
3.2	Priorisering	45
3.3	Meten van doelstellingen en resultaten	45
3.4	Financieel resultaat	45
3.5	Klanttevredenheid	46
4	Contractuele afspraken	47
4.1	Scope	47
4.2	Tarieven	48
4.3	Overige Terms & Conditions	50
4.4	Wederzijdse Verplichtingen	50
4.5	Commitments	51
4.6	Overige afspraken	52
5	Proces- en kwaliteitbewaking	53
5.1	ABC-Gehalte	53
5.2	Gedragscode en certificering	53
5.3	Vertrouwelijkheid en geheimhouding	55
6	Risicobeheersing	57
6.1	Geïdentificeerde risico's	57
6.2	Nieuwe risico's/open Issues	57
6.3	Aannames	58
6.4	Contract Risico Profiel (CRP)	58
6.5	Risicomanagement	64

DEEL III: HANDLEIDING

Inleiding	65
1 Initiate	67
1.1	Stel het initiële contractdossier samen
1.2	Stel eerste versie van CM Essentials op
1.3	Bepaal de CM opdracht
1.4	Voer de Intake uit

2 Plan	75
2.1 Plan informatieoverdracht	75
2.2 Maak kennis met gesprekspartners	76
2.3 Plan implementatie-acties	76
2.4 Plan de Key Meetings	78
2.5 Maak een informatie- en communicatieplan	80
2.6 Borg hoge kwaliteit van informatie	80
2.7 Analyseer de CM Essentials	80
2.8 Implementatie en transitie	80
3 DO	83
3.1 Voer implementatie-acties uit	83
3.2 Werk de CM Essentials uit	84
3.3 Stel status en voortgangsrapportage op	87
3.4 Controleer audits	87
3.5 Controleer facturering	88
3.6 Signaleer klantontevredenheid	89
3.7 Selecteer onderwerpen voor Key Meetings	89
4 Check	91
4.1 Check effectiviteit van acties	91
4.2 Voer een Self Assessment uit	92
4.3 Check persoonlijke competenties	92
4.4 Voer een Service Assessment uit	93
5 Act	99
5.1 Verbeter de CATS CM werkwijze	99
5.2 Pas persoonlijk gedrag aan	100
6 Close	101
6.1 Plan contractbeëindiging	102
6.2 Voer contractbeëindiging uit	103
6.3 Rol van de projectmanager	104
6.4 Let op complicerende factoren	104
Nawoord	105
Begrippenlijst	107
Bibliografie	119
Index	121

Deel I **Introductie contractmanagement en CATS CM**

Inleiding

Deel I is een kennismaking met contractmanagement en de methode CATS CM. Hierin wordt de zakelijke dienstverlening beschreven waarop deze methode is toegesneden. Dit boek is nadrukkelijk geschreven voor medewerkers van ICT-leveranciers en daarom worden de kenmerken en de organisatorische aspecten van dit type bedrijf benoemd.

In hoofdstuk 1 wordt duidelijk gemaakt waarom contractmanagement noodzakelijk is en wat onder contractmanagement wordt verstaan. Er wordt een voorlopige definitie van contractmanagement gegeven.

Daarnaast wordt de vraag beantwoord wat aanvankelijk de aanleiding is geweest om CATS CM te ontwikkelen. Wil CATS CM in een behoefte voorzien, dan zal er een duidelijk probleem moeten zijn waarvoor deze aanpak een deel van de oplossing kan zijn. Bovendien worden kort twee ontwikkelingen besproken, die het gebruik van een methode als CATS CM op dit moment stimuleren, om niet te zeggen: afdwingen.

Na deze inleidende bespiegelingen wordt een eerste beschrijving gegeven van wat CATS CM eigenlijk is. Het wordt duidelijk voor wie CATS CM is bedoeld en wat het toevoegt aan de competenties van de leden van die doelgroep. Inmiddels wordt een viertal categorieën van functionarissen bij leverancier én klant onderscheiden, die tot de doelgroep gerekend mogen en moeten worden.

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op een beschrijving van de methode CATS CM. Er wordt een procesbeschrijving gegeven van de methode waarvoor de Deming-cyclus een leidraad vormt. Alle processtappen worden kort geïntroduceerd. Deze verbeterlus van Deming is als basis gekozen voor de structuur van CATS CM. Daardoor wordt de contractmanager voortdurend gestimuleerd te reflecteren op zijn performance en competenties. Daarnaast maakt de verbeterlus de methode betrekkelijk eenvoudig inpasbaar in organisaties die conform ISO 9001 (versie 2005) opereren. In dit hoofdstuk wordt zichtbaar dat en op welke wijze CATS CM aan te passen is aan bijzondere situaties: complexe contracten, uitgebreidere of juist beperktere definiëring van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de contractmanager voor contracten met verschillende dynamiek en vereiste managementaandacht.

In hoofdstuk 3 wordt besproken hoe CATS CM gezien en geplaatst kan worden vanuit verschillende perspectieven. Allereerst wordt CATS CM geplaatst in het perspectief van het bedrijfsproces van een ICT-bedrijf. Van daaruit wordt ingezoomd op het perspectief van de Contract Life Cycle en wordt het moment geschetst waarop contractmanagement idealiter in beeld komt en eindigt. In het derde perspectief wordt CATS CM geplaatst in de organisatie. Hierbij wordt het CATS-model geïntroduceerd. Het vierde en tevens laatste perspectief is het inkooptraject van de klant. Door inzicht te geven in het contracteringsproces vanuit de ogen van de opdrachtgever wordt de positie van contractmanagement aan leverancierszijde daaraan gerelateerd: voor de klant is het