

# Het contractmanagement van Geo-ICT-projecten bij de over

Het contractmanagement bij geodetische en Geo-ICT-projecten binnen de overheid schiet tekort en moet beter [1]. De vraag is wat ons betreft wat het probleem is en wat de stappen op weg naar een oplossing zijn.

Dit artikel schetst de problemen in hoofdlijnen en verkent de eerste stappen op weg naar oplossingen. In een volgend artikel wordt dieper op de problematiek en de oplossing ingegaan.

**Door Jos Anneveld en Ronald Vroom**

## **Contracten en contractmanagement**

Voor we aan het probleem rondom contractmanagement toe komen, is het belangrijk vast te stellen wat we met 'contracten' en 'contractmanagement' bedoelen. Wat ons betreft is een contract de schriftelijke vastlegging van de overeenkomst. In juridische zin zijn contract en overeenkomst weliswaar synoniemen, maar in het kader van dit artikel spreken we af dat we met het contract de schriftelijke vastlegging van de overeenkomst bedoelen.

Onder contractmanagement verstaan we in het kader van dit artikel het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt om volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren.

Wil contractmanagement succesvol zijn, dan moet het dus de benutting van contracten mogelijk maken en bruikbare managementrapportages opleveren. Of het nu ook in de praktijk gebeurt, is een tweede. Soms wordt betoogd dat contractmanagement (sterk) kostenverhogend werkt voor de leverancier. Dit zou vooral een probleem zijn, als de leverancier tot het MKB behoort, wat voor veel geodetische en Geo-ICT bedrijven het geval is. Niet is echter minder waar. Als er een goed contract wordt gemaakt, zowel wat betreft de juridische als de economische componenten (zie verder), dan worden de kosten van het opstellen van het contract dubbel en dwars terugverdiend bij het contractmanagement door zowel de leverancier als de opdrachtgever. Immers, door tijdig bij te sturen als niet wordt geleverd zoals overeengekomen worden herstelkosten vermeden. Ook kan goed contractmanagement partijen voordeel bieden door opgedane ervaring te vertalen naar wederzijdse voordelen ten aanzien van effectiviteit (resultaat) en efficiëntie (proces). Door daarnaast zoveel mogelijk te standaardiseren op contractvormen en -modellen binnen de overheid kunnen de contractkosten zowel voor de opdrachtgever als de leverancier nog verder worden verlaagd.

## **Problemen rondom contractmanagement hebben meerdere componenten; eerste stappen naar een oplossing**

Bij de problemen rondom contractmanagement is sprake van meerdere componenten. Voor succesvol contractmanagement zijn drie te onderscheiden groepen componenten van belang, te weten de juridische, de economische en de gedragscomponenten. Hierbij geldt dat de juridische en economische componenten in orde moeten zijn, willen de gedragscomponenten hun rol kunnen spelen. Anders gezegd: de juridische en economische componenten zijn structureel en randvoorwaardelijk voor de gedragscomponenten. Hierna volgen een aantal inleidende opmerkingen over deze componenten, in het vervolgartikel wordt op deze componenten dieper ingegaan.

## **Juridische componenten**

De juridische component betreft de inhoud (de afspraken die gemaakt zijn) en de vorm (hoe deze zijn vastgelegd) van contracten. Contracten zijn vaak niet goed opgesteld, waardoor belangrijke afspraken ontbreken of slecht (onduidelijk, dubbelzinnig) zijn vastgelegd [2]. En uit slechte contracten volgt nu eenmaal slecht contractmanagement; er wordt immers een slecht contract gemanaged! En uit slechte contracten volgt nu eenmaal slecht contractmanagement; er wordt immers een slecht contract gemanaged! Inhoudelijk omschrijft een goed contract minimaal:

- de wilsovereenstemming van de betrokken partijen (wat hebben partijen bedoeld?);
- het object van de overeenkomst (waarover zijn afspraken gemaakt?);
- de wijze waarop gerapporteerd wordt over de prestaties (zeker bij ICT-contracten!);
- de procedure om wijzigingen aan te brengen (laatstgenoemde procedure is erg belangrijk, omdat het een illusie is te veronderstellen dat een ICT-project in de loop der tijd niet verandert);
- de wijze waarop met geschillen wordt omgegaan.

Een goede juridische component is essentieel! Immers, willen partijen elkaar kunnen aanspreken als ze het niet met elkaar eens zijn

# geodetische en heid moet beter

over wat is afgesproken, dan moet wel duidelijk zijn wat er is afgesproken. Wanneer de ander zich niet redelijkerwijs aan het contract houdt, moet de benadeelde een (juridische) actie uit toerekenbare tekortkoming (ofwel 'wanprestatie') kunnen starten met gerede kans op succes. Juist dat succes hangt af van de aard (niet te weinig en niet te veel) en de wijze (helder, duidelijk en objectief) waarop de afspraken zijn vastgelegd.

## Economische component

Er zijn ook economische componenten die er in essentie op neerkomen dat partijen elkaar een redelijk economisch voordeel gunnen. De administraties van de Ministeries zijn niet goed. Dit werd geconcludeerd door zowel de Commissie Elias[3] als eerder al door de Algemene Rekenkamer (AR) in 2007 en 2008[1]. De Commissie Elias concludeert dat de administraties van de ministeries moeten worden aangepast, zodat de kosten van de ICT-projecten beter inzichtelijk kunnen worden gemaakt. De ministeries houden slecht bij, wat hun informatisering en automatisering kost. Dit zal voor geo-ICT-projecten niet anders zijn. Deel B van het rapport van de AR spreekt in 2008 al over de noodzaak om de administratie van de projecten te verbeteren om zo beter te kunnen sturen op effectiviteit en efficiency. Wanneer eenmaal is vastgesteld hoe de administraties verbeterd moeten worden [2], kunnen de administraties van de ministeries en ook de contracten hierop worden ingericht. Vervolgens kan hierop worden gestuurd, aldus de AR. Ook dit zal gelden voor Geo-ICT-projecten.

## Gedragscomponenten

In veel gevallen verdwijnt een contract na ondertekening ervan in de la [3]. Vaak komt het er helemaal niet meer uit of pas weer als de problemen onoplosbaar blijken te zijn. Dit niet of te laat uit de la halen van het contract noemen we gedragscomponenten. De gedragscomponenten zijn weerbarstige componenten, want hier is een gedragsverandering van de projectmanagers vereist. Daarbij komt nog dat eerst de economische en juridische componenten duurzaam in orde moeten zijn, voordat de

gedragscomponenten kunnen worden veranderd en de projectmanagers kunnen sturen op de bepalingen uit het contract.

Projectmanagers vinden het vaak eng om op basis van het contract te sturen omdat de economische en juridische componenten niet in orde zijn, of omdat zij het kil vinden overkomen om op basis van het contract te sturen. Kil of niet, sturen op basis van het contract is essentieel! Immers, daar staat in wat we hebben bedoeld en afgesproken, hoe we dat wijzigen en wat we doen als we het niet met elkaar eens zijn.

Natuurlijk moeten de economische en juridische componenten in orde zijn, willen de projectmanagers überhaupt goed kunnen sturen. Dit zijn inhoudelijke onderwerpen en ter zake kundige werkgroepen kunnen standaarden voor bepalingen van contracten en modellen voor be- en toerekening van kosten maken. Als de economische en juridische componenten in orde zijn, kan aan de gedragscomponenten worden gewerkt: de projectmanagers kunnen op basis van de bepalingen uit de contracten sturen. Zij kunnen de artikelen uit het contract vertalen in agendapunten voor het voortgangsoverleg van hun project. Zo kunnen zij de vinger aan de pols houden voor wat betreft het contract, zonder het contract zelfs maar te noemen en zo kan aan contractmanagement worden gedaan zonder de beladenheid, die vaak wordt geassocieerd met contractmanagement. Als de juridische en economische componenten voor elkaar zijn, lijken alle relevante aspecten op de agenda van het voortgangsoverleg aan bod te kunnen komen. Om er zeker van te zijn dat elke belangrijke component zijn plek in het contract vindt, is het goed een lijst met 'lessons learned', al dan niet op het niveau van de Gouden Driehoek Overheid-Bedrijfsleven-Wetenschap, bij te houden en de standaard of het sjabloon voor het contract met vaste regelmaat te actualiseren.

Voor duurzaam succesvol contractmanagement is, zoals gezegd, een gedragsverandering van in ieder geval de projectmanagers vereist. Echter, ook betrokkenen in andere rollen zoals controllers, maar ook de opdrachtgevers, zul-

len hun houding en gedrag moeten aanpassen om duurzame en succesvolle beheersing van geodetische en Geo-ICT projecten en onderliggende contracten mogelijk te maken! Deze gedragsveranderingen zullen zich niet uit zichzelf voordoen maar zullen tot stand moeten worden gebracht met een juiste veranderbegeleiding. De wijze waarop de veranderingen worden ingezet wordt bepaald door de specifieke aspecten van de omgeving (mensen, organisatie, cultuur, etc.).

Worden de gedragscomponenten niet goed ingevuld dan zal het in de praktijk voor veel betrokkenen een brug te ver zijn om elkaar succesvol aan te spreken op de gemaakte afspraken en desnoods een (juridische) actie wegens toerekenbare tekortkoming te starten.

## Slotopmerkingen

Het is te kort door de bocht om te verwachten dat contractmanagement voor geodetische en Geo-ICT-projecten bij de overheid beter wordt door hier alleen maar aandacht voor te vragen. Eerst dienen de economische en juridische componenten van het contract duurzaam in orde te zijn. Vervolgens moeten de gedragscomponenten duurzaam in orde worden gebracht. Dan pas kan en wil de projectmanager op het contract sturen. Juist voor de wil is een gedragsverandering nodig, die top-down moet worden gecreëerd.

In een vervolgartikel dat wordt gepubliceerd in Geo-Info wordt dieper ingegaan op respectievelijk de juridische, de economische en de gedragscomponenten.

## Referenties

1. Zie ook de Commissie Elias in conclusie 9 op pagina 19 van haar rapport
2. Zie ook conclusie 9 van de Commissie Elias op blz. 19 van haar rapport
3. Zie bijvoorbeeld pag. 81 van het rapport van de Commissie Elias.
4. Zie bijvoorbeeld Algemene Rekenkamer, Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Deel A, 29 november 2007, pag. 10 en Algemene Rekenkamer, Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Deel B, 1 juli 2008, pag. 36.



Jos Anneveld Hij is te bereiken via [jos.anneveld@aerovision.nl](mailto:jos.anneveld@aerovision.nl)



Ronald Vroom is als senior procurement specialist verbonden aan Procure-IT, onderdeel van Emeritor. Hij is gespecialiseerd in IT-sourcing en aanbestedingsrecht. Hij is te bereiken via [R.vroom@procure-it.com](mailto:R.vroom@procure-it.com)