

BEST PRACTICE

**CONTRACTMANAGEMENT
BIJ PROJECT- EN
SERVICEMANAGEMENT
DE METHODE CATS RVM**

Linda Tonkes

Richard Steketee

Contractmanagement bij project- en servicemanagement - de methode CATS RVM

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 en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Projectmanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Businessmanagement

BABOK® Guide
BiSL® en BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
DID®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Contractmanagement bij project- en servicemanagement

de methode CATS RVM

Linda Tonkes en Richard Stekete



Colofon

Titel:	Contractmanagement bij project- en servicemanagement - de methode CATS RVM
Auteurs:	Linda Tonkes en Richard Steketee
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0883 5
ISBN eBook:	978 94 018 0884 2
ISBN ePub:	978 94 018 0885 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juli 2022
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2022

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

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd 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.

Inhoud

Voorwoord	XIII
Inleiding	XV

Deel I Visie op het proactief beheersen van contractleveringen; realisatie- en verificatiemanagement **1**

1 LEVERINGEN IN RELATIE TOT CATS CM EN CATS RVM	5
1.1 De CATS CM- en CATS RVM-context	6
1.2 Servicemanagement en contracten	8
1.3 Projectmanagement en contracten	11
1.4 Servicemanagement, projectmanagement en realisatie- en verificatiemanagement	11
2 DEFINITIES	13
2.1 Contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement	13
2.2 Contractmanager en realisatie- en verificatiemanager	16
2.3 Servicemanagement en projectmanagement	17
3 CONTRACTMANAGEMENT EN REALISATIE- EN VERIFICATIEMANAGEMENT ALS ONDERDEEL VAN ORGANISATIEBESTURING	21
3.1 Het contract als middel	21
3.2 Succesfactoren contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement	23
3.3 Het CATS-besturingsmodel	24
3.4 Interactie met andere beleidsterreinen	27

4	DE CONTRACTLEVENSCYCLUS, DE SERVICELEVENSCYCLUS EN DE PROJECTLEVENSLIJP	29
4.1	De CATS-contractlevenscyclus en contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement	30
4.2	De CATS-servicelevenscyclus en de CATS-projectlevensloop	38
4.3	Interactie tussen de CATS-contractlevenscyclus en de CATS-servicelevenscyclus	42
 Deel II Inleiding op de methode CATS RVM		47
5	PIJLER 1: DE OVEREENGEKOMEN PRESTATIE EN ALLE OVERIGE CONTRACTAFSPRAKEN	49
5.1	De Overeengekomen Prestatie (DOP)	50
5.2	Alle Overige Contractafspraken (AOC)	51
5.3	Waarom onderscheid maken tussen DOP en AOC?	52
6	PIJLER 2: DE ROLLEN DIE ONTSTAAN RONDOM HET CONTRACT	55
6.1	Denken in rollen en functies	55
6.2	De rollen rondom een contract vanuit het perspectief van realisatie- en verificatiemanagement	56
6.3	Rollen en functies in de praktijk	64
7	PIJLER 3: DE CONTRACTMANAGEMENT ESSENTIALS EN DE REALISATIE- EN VERIFICATIEMANAGEMENT ESSENTIALS	67
7.1	De CM Essentials vanuit het perspectief van realisatie- en verificatiemanagement	68
7.2	De RVM Essentials	72
8	PIJLER 4: HET CONTRACTMANAGEMENTPROCES, HET REALISATIE- EN VERIFICATIEMANAGEMENTPROCES EN DE SCENARIO'S	77
8.1	Initiate-stap	79
8.2	Plan-Do-Check-Act/Adjust-cyclus	81
8.3	Conclude-stap	82
8.4	Het gebruik van scenario's	84
8.5	Het bepalen van contractmanagementscenario's	85
8.6	Het bepalen van realisatie- en verificatiemanagementscenario's	89
8.7	Relatie tussen de CM Essentials en het contractmanagementproces en de RVM Essentials en het realisatie- en verificatiemanagementproces	91

9 DE INITIATE-STAP	97
9.1 Initiële bepaling uit te voeren realisatie- en verificatiemanagement-activiteiten	99
9.2 Definitieve bepaling activiteiten realisatie- en verificatiemanagement ...	104
9.3 Implementatie realisatie- en verificatiemanagement.....	108
10 CM ESSENTIAL 1: CONTRACTDOELSTELLINGEN	111
10.1 Het managen van contractdoelstellingen en de relatie met leveringen ...	111
10.2 Procesactiviteiten voor het managen van contractdoelstellingen	112
10.3 Interactie met andere rollen.....	114
11 CM ESSENTIAL 2: STAKEHOLDERS	115
11.1 Wie zijn de stakeholders?	115
11.2 Procesactiviteiten voor het managen van stakeholders.....	117
11.3 Interactie met andere rollen.....	120
12 CM ESSENTIAL 3: CONTRACTRELATIES	121
12.1 Welke contractrelaties zijn er?.....	121
12.2 Procesactiviteiten voor het managen van contractrelaties	123
12.3 Interactie met andere rollen.....	124
13 CM ESSENTIAL 4: RISICO'S	125
13.1 Te managen risico's	125
13.2 Risicomanagement algemeen	126
13.3 Procesactiviteiten voor het managen van risico's	130
13.4 Interactie met de andere rollen	131
14 CM ESSENTIAL 5: VERPLICHTINGEN	133
14.1 Omgaan met verplichtingen uit een contract.....	133
14.2 Het verplichtingenassessment: instrument voor verplichtingenmanagement.....	134
14.3 Procesactiviteiten voor het managen van verplichtingen.....	139
14.4 Interactie met andere rollen.....	140

15 CM ESSENTIAL 6: FINANCIËN	143
15.1 Aspecten van financieel management op een contract	143
15.2 Procesactiviteiten voor het managen van financiën	144
15.3 Interactie met andere rollen	146
16 CM ESSENTIAL 7: CONTRACTBESTURING	147
16.1 De elementen van de besturing van een contract	147
16.2 Contractbesturing binnen CATS CM	154
16.3 Interactie met andere rollen	155
17 CM ESSENTIAL 8: TEVREDENHEID	157
17.1 Wat bepaalt de tevredenheid?	157
17.2 Verwachtingsmanagement binnen CATS CM	158
17.3 Interactie met andere rollen	160
18 CM ESSENTIAL 9: CONTRACTKALENDER	163
18.1 De inhoud van de contractkalender	163
18.2 Procesactiviteiten voor het bijhouden van de contractkalender	164
18.3 Interactie met andere rollen	165
19 CM ESSENTIAL 10: CONTRACTDOSSIER	167
19.1 Het contractdossier	168
19.2 Procesactiviteiten voor het bijhouden van het contractdossier	169
19.3 Interactie met andere rollen	171
20 LEVERINGSKETENS	173
20.1 Afhankelijkheden in de levering	174
20.2 Uitbesteden zorgt voor complexere leveringsketens	175
20.3 Verschillende types contractafhankelijkheden	176
21 RVM ESSENTIAL 1: LEVERINGEN	181
21.1 Transitiecyclus	181
21.2 Procesactiviteiten voor het managen van de leveringen	182
21.3 Interactie met andere rollen	184

22 RVM ESSENTIAL 2: OPERATIONEEL LEVERINGSMANAGEMENT	187
22.1 Introductie operationeel leveringsmanagement.....	187
22.2 Procesactiviteiten voor het beheersen van operationeel leveringsmanagement.....	188
22.3 Interactie met andere rollen.....	190
23 RVM ESSENTIAL 3: TACTISCH LEVERINGSMANAGEMENT	191
23.1 Introductie tactisch leveringsmanagement.....	191
23.2 Procesactiviteiten voor het beheersen van tactisch leveringsmanagement	192
23.3 Interactie met andere rollen.....	193
24 DE CONCLUDE-STAP	195
24.1 Afbouw van realisatie- en verificatiemanagement.....	196
24.2 Evaluaties en persoonlijke afronding.....	198
24.3 Overdragen resterende rechten en verplichtingen.....	198
 Deel IV Onderdelen van leveringsmanagement	 199
25 BASISONDERDELEN VAN LEVERINGSMANAGEMENT	201
25.1 Leveringen ontwerpen – de product-en-dienstencatalogus (PDC).....	203
25.2 Leveringsmanagementprocessen inrichten.....	205
25.3 Maken van afspraken over dienstverlening met de interne en externe klant.....	207
25.4 Borgen van dienstverlening in overeenstemming met de afspraken.....	208
25.5 Beheersen leveringsmanagementprocessen.....	210
26 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN IN LEVERINGEN EN LEVERINGSMANAGEMENT	211
26.1 Rolbeschrijvingen.....	211
26.2 Interacties.....	216
27 OPERATIONEEL LEVERINGSMANAGEMENT: VERSTORINGEN	219
27.1 Rollen.....	219
27.2 Processtappen.....	221
27.3 Kritische succesfactoren.....	228
27.4 Rol van de realisatie- en verificatiemanager.....	231
27.5 Aandachtspunten.....	232

28 OPERATIONEEL LEVERINGSMANAGEMENT: WIJZIGINGEN.....	235
28.1 Rollen.....	236
28.2 Processtappen	238
28.3 Kritische succesfactoren.....	242
28.4 Rol van de realisatie- en verificatiemanager	244
28.5 Aandachtspunten.....	245
29 OPERATIONEEL LEVERINGSMANAGEMENT: MIDDELEN.....	247
29.1 Rollen.....	248
29.2 Processtappen	249
29.3 Kritische succesfactoren.....	252
29.4 Rol van de realisatie- en verificatiemanager	253
29.5 Aandachtspunten.....	254
30 OPERATIONEEL LEVERINGSMANAGEMENT: BESTELLINGEN/AANVRAGEN ...	257
30.1 Rollen.....	258
30.2 Processtappen	259
30.3 Kritische succesfactoren.....	261
30.4 De rol van de realisatie- en verificatiemanager.....	262
30.5 Aandachtspunten.....	263
31 TACTISCH LEVERINGSMANAGEMENT: PLANNING.....	265
31.1 Rollen.....	266
31.2 Processtappen	267
31.3 Kritische succesfactoren.....	270
31.4 Rol van de realisatie- en verificatiemanager	272
31.5 Aandachtspunten.....	272
32 TACTISCH LEVERINGSMANAGEMENT: UITWIJK	275
32.1 Rollen.....	276
32.2 Processtappen	277
32.3 Kritische succesfactoren.....	282
32.4 Rol van de realisatie- en verificatiemanager	282
32.5 Aandachtspunten.....	283

33 TACTISCH LEVERINGSMANAGEMENT: COMPLIANCE285

33.1	Rollen.....	286
33.2	Processtappen	287
33.3	Kritische succesfactoren.....	289
33.4	Rol van de realisatie- en verificatiemanager	290
33.5	Aandachtspunten.....	291

34 TACTISCH LEVERINGSMANAGEMENT: KLACHTENAFHANDELING293

34.1	Rollen.....	294
34.2	Processtappen	295
34.3	Kritische succesfactoren.....	297
34.4	Rol van de realisatie- en verificatiemanager	298
34.5	Aandachtspunten.....	298

Nawoord	301
Over de auteurs	302
Bijlage A Het contractrisicoprofiel.....	303
Bijlage B Begrippenlijst CATS RVM	309
Bijlage C Lijst met afkortingen CATS RVM.....	315
Trefwoordenregister	317

Voorwoord

Met veel plezier presenteren wij u de methode CATS RVM. Deze methode biedt een overzicht en een volledige uitwerking van de processen waarmee prestaties in contracten kunnen worden gerealiseerd en geverifieerd op een manier die continu bijdraagt aan het zo optimaal mogelijk behalen van de contractdoelstellingen. De letters RVM staan dan ook voor: realisatie- en verificatiemanagement. Door middel van realisatie- en verificatiemanagement zorgen partijen dat ze in een contract krijgen wat ze nodig hebben. Dat gaat verder dan zorgen dat partijen krijgen wat is afgesproken.

Contracten geven vorm en inhoud aan de samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier. Overal waar van contracten sprake is, is op enige wijze sprake van contractmanagement. Organisaties die het managen van die contracten goed hebben ingericht kunnen ervan op aan dat ze de beoogde toegevoegde waarde van de contracten zo optimaal mogelijk gaan realiseren. De maatschappelijke, technologische en sociale ontwikkelingen maken dat de verantwoordelijken voor de levering van een dienst, een product of een project steeds vaker te maken krijgen met contracten en dat deze contracten zelf steeds complexer worden. Daarbij staan die contracten vaak niet op zichzelf, maar maken ze onderdeel uit van complexe ketens.

De methode CATS CM voor contractmanagement helpt organisaties maximale grip te krijgen op de realisatie van de doelstelling welke zij met het aangaan van een externe relatie beogen te realiseren. De marktbrede herkenning van de toegevoegde waarde van deze methode heeft ertoe geleid dat organisaties bewust bezig zijn met de bijdrage van contracten aan de organisatiedoelstellingen. Contractmanagement is daarmee ook een bedrijfsbreed relevant vakgebied en aandachtsgebied geworden.

Hiermee neemt ook de vraag toe om andere rollen naast die van de contractmanager met een schaalbare standaardwerkwijze in te vullen. De methode CATS RVM geeft deze invulling voor de rol die verantwoordelijk is voor het realiseren en/of verifiëren van de prestaties in een contract, de realisatie- en verificatiemanager. In dit boek werken we deze rol, die werkt op het snijvlak van service- en projectmanagement en contractmanagement, gedetailleerd uit. Enerzijds door de raakvlakken met het

contractmanagementproces volledig uit te werken, anderzijds door de aansluiting te maken tussen de in het contract afgesproken leveringen en veelvoorkomende processen binnen service- en projectmanagement. Deze worden in dit boek leveringsmanagementprocessen genoemd. Flexibiliteit, schaalbaarheid, praktische toepasbaarheid zijn net als bij CATS CM ook in dit boek ons uitgangspunt geweest.

Tussen het uitbrengen van versie 4 van de methode CATS CM in februari 2020 en deze methode is ruim twee jaar verstreken. Uiteraard heeft de wereld in die tijd niet stil gestaan en zijn er zaken die ook in de methode CATS CM aangevuld zouden kunnen worden. Waar mogelijk hebben we deze in dit boek al meegenomen. Dit heeft tot kleine aanpassingen geleid. Het meest opvallend hierin is het gedetailleerd uitwerken van de fasering van de activiteiten die als voorbereiding al voor de start van de contractuitvoering worden uitgevoerd.

We denken dat het vakgebied contractmanagement, inclusief de professionalisering van de rol van anderen dan de contractmanager daarin, volop doorontwikkelt in de komende jaren.

Dit boek had niet geschreven kunnen worden zonder de vooruitstrevende visie die de grondleggers van deze methode CATS CM, Jan van Beckum en Gert-Jan Vlasveld al meer dan 15 jaar geleden hadden. Daarmee is het fundament gelegd waarop wij met versie 4 van de methode, maar ook met deze methode CATS RVM verder door hebben kunnen bouwen. Wij zijn hen daar dankbaar voor. Daarnaast zou dit boek er anders uit hebben gezien zonder de kritische blik en het meedenken van Arjen van Berkum.

Wij wensen u veel leesplezier.

Linda Tonkes, Richard Steketee

Juni 2022

Inleiding

Samenwerken in een veranderende wereld

Verandering is niet nieuw. Het is van alle tijden. Technologische en sociale veranderingen volgen elkaar snel op en daardoor veranderen de doelstellingen van organisaties, en de wijze waarop ze die kunnen realiseren, in hoog tempo. Geen enkele organisatie opereert meer alleen. Zowel leveranciers als opdrachtgevers werken met een steeds toenemend aantal andere organisaties. En daar waar samenwerking is, ontstaan contracten om daar invulling aan te geven. De bewustwording dat het geheel aan contracten van een organisatie meer is dan de optelsom van die contracten, groeit met de dag.

Contractmanagement

Deze bewustwording heeft in de afgelopen jaren geleid tot een groeiende aandacht voor contractmanagement. Hoe een organisatie afspraken kan opstellen en uitvoeren en tegelijkertijd, met de benodigde aandacht en flexibiliteit, de organisatiedoelstellingen kan realiseren is een continu aandachtspunt in de bestuurskamers van organisaties. Of het nu gaat om het realiseren van een missie of het invulling geven aan de plichten die wet- en regelgeving organisaties oplegt.

Veranderende vorm van uitbesteden

De steeds sneller veranderende wereld en de toename van de zaken die organisaties uitbesteden hadden al invloed op de bedrijfsvoering. Maar naast deze ontwikkelingen verandert ook de vorm waarin organisaties diensten uitbesteden. Opdrachtgevers kopen vaak al lang niet meer simpelweg uren en materialen in om vervolgens zelf intern de gehele levering te verzorgen. Ook het in contracten voorschrijven welke activiteiten een leverancier voor de organisatie exact moet uitvoeren wordt steeds minder gedaan. Contracten gaan meer en meer over wat het resultaat van de activiteiten moet zijn, de output, en soms alleen nog maar over wat de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen moet zijn, na output. De invulling van de activiteiten wordt overgelaten aan de expertise van de leverancier. Dit stelt organisaties voor nieuwe uitdagingen.

Project- en servicemanagement

De afhankelijkheid van de leverancier voor de kwantiteit en kwaliteit van de levering neemt toe en de opdrachtgever komt in een regierol waarin zij leveringen van verschillende leveranciers moet integreren om haar doelstellingen te bereiken. De leverancier krijgt op haar beurt te maken met een toenemend aantal verschillende leveringsprocessen bij opdrachtgevers, waar op individueel niveau aansluiting moet worden gezocht, zonder de eigen overkoepelende aansturing te verliezen.

Het is goed te doen om voor ieder contract de levering in te richten, maar deze maakt onderdeel uit van een groter geheel aan processen waarmee een organisatie haar leveringen beheerst. Deze processen kennen we in het dagelijks taalgebruik als servicemanagementprocessen en projectmanagementprocessen. De veranderingen in de vorm waarin zaken worden uitbesteed maakt het noodzakelijk dat voor contracten specifiek aandacht is hoe deze passen in de bestaande project- of servicemanagementprocessen bij opdrachtgever en leverancier. Daarmee wordt onmiddellijk ook de afstemming van deze processen van belang.

Realisatie- en verificatiemanagement

De strategische noodzaak van goed ingericht, gestructureerd en schaalbaar contractmanagement was al een tijd duidelijk. Waar deze strategische noodzaak zich steeds meer gaat vertalen in een operationele noodzaak, voor de continuïteit en het verandervermogen van de bedrijfsprocessen, komen de wereld van contractmanagement, projectmanagement en servicemanagement bij elkaar. Realisatie- en verificatiemanagement managet de operationele samenwerking en afstemming van de bedrijfsprocessen: Hoe realiseren partijen de contractuele afspraken en hoe verifiëren partijen dat dat ook is gebeurd?

De methode CATS RVM

Voor het servicemanagement- en projectmanagementdomein zijn in de markt veel methoden en werkwijzen beschikbaar. Voor contractmanagement is CATS CM de best practice. CATS RVM stelt organisaties in staat om op gestructureerde wijze de koppeling tussen beide te leggen. Hierbij is ervoor gekozen om de gehanteerde termen zodanig te formuleren dat deze op de meest gebruikte servicemanagement- en projectmanagementmethodes kunnen worden toegepast.

DEEL I

VISIE OP HET PROACTIEF BEHEERSEN VAN CONTRACTLEVERINGEN; REALISATIE- EN VERIFICATIEMANAGEMENT

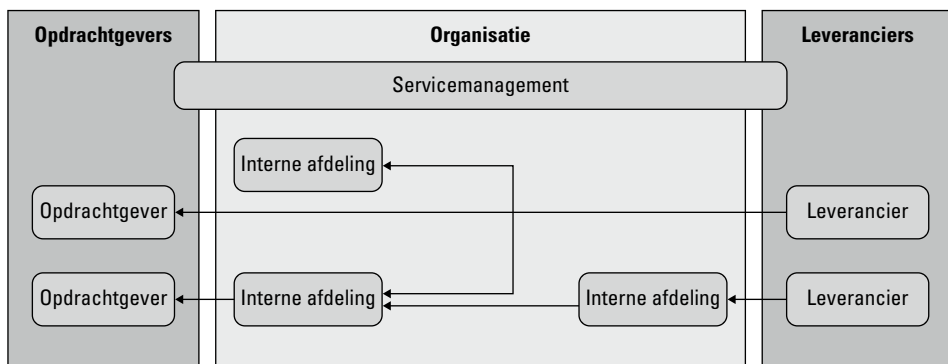
De geschiedenis van het leveren van producten en diensten gaat al zo lang terug als de mensheid zelf. We kunnen niet alles zelf en zijn voor sommige dingen die we gebruiken afhankelijk van anderen. Dat geldt voor mensen in hun privésituatie, maar in zakelijke omgevingen net zo. Opdrachtgevers en leveranciers hebben elkaar nodig om hun doelstellingen te realiseren. Opdrachtgevers kopen producten en diensten in, leveranciers leveren ze. Zij maken samen afspraken over de prestatie van de leverancier, die bestaat uit de levering van producten en/of diensten, en de tegenprestatie van de opdrachtgever, die vaak bestaat uit een financiële vergoeding, maar ook uit de in te richten randvoorwaarden voor het leveren van de prestatie. Deze afspraken leggen organisaties vaak schriftelijk vast in een contract. Dit is belangrijk voor de duidelijkheid en overdraagbaarheid van afspraken, maar komt ook van pas bij afwijkingen. Soms houdt iemand zich niet aan de afspraken en soms ontstaat er een verschil van mening over de inhoud van de levering of de tegenprestatie. Hierdoor ontstaat dan een geschil. Een schriftelijk vastgelegde afspraak helpt partijen, maar zeker ook een onafhankelijke derde partij, om het geschil op een goede manier op te lossen. Dit belang van contracten wordt al eeuwenlang onderkend. Het oudste bekende contract dateert al van meer dan 4.300 jaar geleden. Het vastleggen van afspraken was zelfs zo belangrijk dat het schrift er mede voor is ontwikkeld. Een op schrift gesteld contract maakt realiseren en verifiëren van de afspraken beter mogelijk.

Van een situatie waarin een opdrachtgever alles wat nodig is voor een bepaald proces kan kopen bij één leverancier is in de huidige maatschappij meestal geen sprake meer. In een moderne complexe samenleving loopt de dienstverlening steeds vaker over een veelvoud aan schakels, met meerdere partijen en talloze afhankelijkheden. In meer of mindere mate is iedere organisatie afhankelijk van anderen. Denk bij een relatief eenvoudige situatie aan ondersteunende activiteiten zoals de schoonmaak, waar het schoonmaakpersoneel misschien wel in dienst is van de organisatie zelf, maar de organisatie de schoonmaakmiddelen wel inkoop of aan de verkoop van kleding door een kledinggroothandel. In meer complexe situaties kan er bijvoorbeeld sprake zijn van uitbesteding van delen van de automatiseringsorganisatie aan verschillende leveranciers, die op hun beurt weer afhankelijk zijn van eigen leveranciers.

Op alle plekken waar levering tussen organisaties plaatsvindt, realiseren en verifiëren ze die levering en de randvoorwaarden voor die levering. Hierbij maken ze gebruik van de afspraken die ze daarover van tevoren hebben vastgelegd in een contract en de aanvullingen en wijzigingen op die afspraken die ze in de loop van een contract maken. Het managen van contracten moet daarom, net als het managen van leveringen, een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering zijn.

De afhankelijkheden tussen de verschillende schakels van de levering, de leveringsketen, zorgen ervoor dat verstoringen aan het begin van die keten helemaal door kunnen werken tot de plaats waar de levering naar de eindgebruiker plaatsvindt. Een voorbeeld is de situatie waar het niet tijdig beschikbaar zijn van een goedkeuringslabeltje voor een autogordel tot productieachterstanden in de fabriek voor autogordels leidt, waardoor uiteindelijk de loopband in de autofabriek stilgezet moet worden en de klant zijn auto later geleverd krijgt. Opdrachtgever en leverancier moeten daarom niet alleen afspraken maken over de levering zelf, maar ook over de manier waarop ze de processen managen die zorgen dat de levering goed verloopt en goed blijft verlopen.

Leveringen worden vaak beheerd door servicemanagementprocessen of projectmanagementprocessen. Servicemanagement is de discipline die zich bezighoudt met de processen die zorgen voor een goede levering van producten en/of diensten aan de gebruikers. Dit kan in de eigen organisatie of daarbuiten zijn. Om succesvol te zijn moet servicemanagement de volledige keten beheersen, zodat zij zoveel mogelijk zekerheid heeft dat de levering aan de gemaakte kwalitatieve en kwantitatieve afspraken voldoet. Daar hoort, naast de levering aan gebruikers, ook de dienstverlening of productlevering bij die via contracten door leveranciers wordt uitgevoerd. Het betekent dus niet alleen het controleren of de leverancier de gemaakte afspraken nakomt, maar ook het proactief managen van de hele leveringsketen om verstoringen en kwaliteitsproblemen te voorkomen en de leveringen aan te passen wanneer dat noodzakelijk is. Servicemanagement is daarmee verantwoordelijk voor de totale leveringsketen en controleert of de levering van de juiste omvang en conform de door de organisatie gewenste of met opdrachtgever of eindklant afgesproken standaarden en kwaliteitseisen is. Figuur 0.1 visualiseert dit.



Figuur 0.1 Servicemanagement en de leveringsketen

Waar projectmanagement over de levering van een product of dienst gaat, heeft het vaak veel gemeen met servicemanagement. In dat geval is projectmanagement verantwoordelijk voor de levering en de leveringsketen, die ervoor moeten zorgen dat het project op tijd, met de gewenste kwaliteit en binnen het gestelde budget gerealiseerd is. De focus van servicemanagement ligt op de continuïteit en kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening. De focus van projectmanagement ligt op het realiseren van een specifiek doel binnen een vastgestelde tijd en een vastgesteld budget. Wanneer contracten deel uitmaken van de dienstverlening of het project gaan de afspraken veelal verder dan deze operationele leveringen. De focus van contractmanagement ligt op het borgen dat het contract bijdraagt aan de succesvolle realisatie van de organisatiedoelstellingen. Daar horen alle aspecten van het contract bij, zoals de levering zelf, het oplossen van onduidelijkheden en problemen en het doorvoeren van wijzigingen.

Bovenstaande betekent dat contractmanagement en servicemanagement of projectmanagement met elkaar verbonden zijn op het punt waar de levering over de organisatiegrens heen gaat, zoals bij de inkoop van een dienst of de verkoop van een product. Realisatie- en verificatiemanagement vindt plaats op die doorsnede tussen servicemanagement of projectmanagement aan de ene kant en contractmanagement aan de andere kant.

Deze discipline is verantwoordelijk voor de inhoudelijke levering van diensten en producten die onder een contract vallen en de beheersing ervan en zorgt voor realisatie van de levering en verificatie van de geleverde prestatie. Realisatie- en verificatiemanagement bestaat zowel bij de leverancier als de opdrachtgever. De realisatie- en verificatiemanager bij de leverancier controleert of de opdrachtgever alles heeft geregeld voor een goede levering en zorgt ervoor dat de eigen organisatie conform afspraak levert. Bij de opdrachtgever is het andersom. De realisatie- en verificatiemanager zorgt ervoor dat de leverancier de levering op de juiste manier kan uitvoeren en controleert de geleverde prestatie.

Dit boek beschrijft de methode CATS RVM voor realisatie- en verificatiemanagement. Dit deel werkt in Hoofdstuk 1 de manier uit waarop servicemanagement, projectmanagement en contractmanagement op elkaar ingrijpen door middel van realisatie- en verificatiemanagement. Hoofdstuk 2 geeft de belangrijkste definities als fundament voor de rest van dit boek. Hoofdstuk 3 plaatst de materie in de bredere context van organisatiebesturing. Door middel van het CATS-besturingsmodel wordt het strategisch, tactisch en operationeel speelveld rondom contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement in een organisatie in kaart gebracht. Het hoofdstuk behandelt de succesfactoren voor contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement en geeft een overzicht van de aangrenzende beleidsterreinen en de interactie met contractmanagement. Hoofdstuk 4 beschrijft als afsluiting van dit deel de verschillende fasen die een contract en een dienst of project doorlopen en hoe een contract en diensten of projecten op elkaar ingrijpen.

1

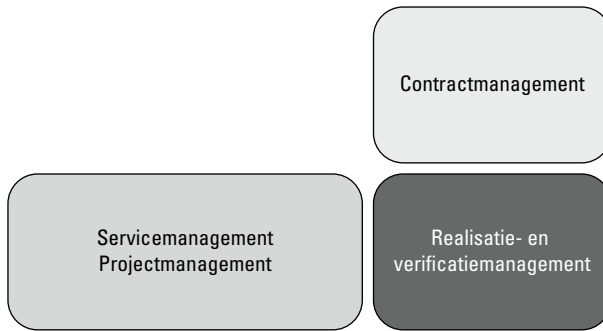
Leveringen in relatie tot CATS CM en CATS RVM

De contractmanagementmethode CATS CM stelt organisaties in staat om de doelstellingen die zij met een contract hebben proactief te realiseren en daarmee een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen.

In een wereld waarin wijzigingen elkaar snel opvolgen en leveringsketens steeds meer schakels kennen is reactief contractmanagement, waarbij men afwacht wat er gebeurt en daar dan op reageert, vaak geen passende optie meer. Organisaties die pas naar een contract kijken als er problemen ontstaan met de leveringsprestaties, de financiële aspecten of andere afspraken uit het contract, lopen achter de feiten aan. CATS CM is ontwikkeld om proactief en schaalbaar contractmanagement uit te voeren zodat organisaties op een passende manier de waarde uit contracten halen die ze er mee voor ogen hebben.

De levering van prestaties, in de vorm van producten en diensten, is het domein van servicemanagement of projectmanagement. Steeds vaker zijn daarbij contracten nodig om in een bepaalde behoefte van de organisatie te voorzien. Als dat het geval is dan maakt servicemanagement of projectmanagement gebruik van dat contract en ontstaat er dus een snijvlak met contractmanagement. Leveranciers krijgen door deze ontwikkeling ook te maken met steeds meer contracten, die zij op hun beurt weer met eigen servicemanagement en projectmanagement leveren. De contracten waar dit boek over gaat, hebben betrekking op de levering van producten en diensten tussen bedrijven.

Op het snijvlak tussen contractmanagement enerzijds en servicemanagement en projectmanagement anderzijds vindt realisatie- en verificatiemanagement plaats, zie figuur 1.1. Realisatie- en verificatiemanagement zorgt voor de realisatie van de levering van de overeengekomen prestaties (en de daarvoor benodigde randvoorwaarden en beheersing) en controleert de door de wederpartij geleverde prestaties.



Figuur 1.1 Domein realisatie- en verificatiemanagement

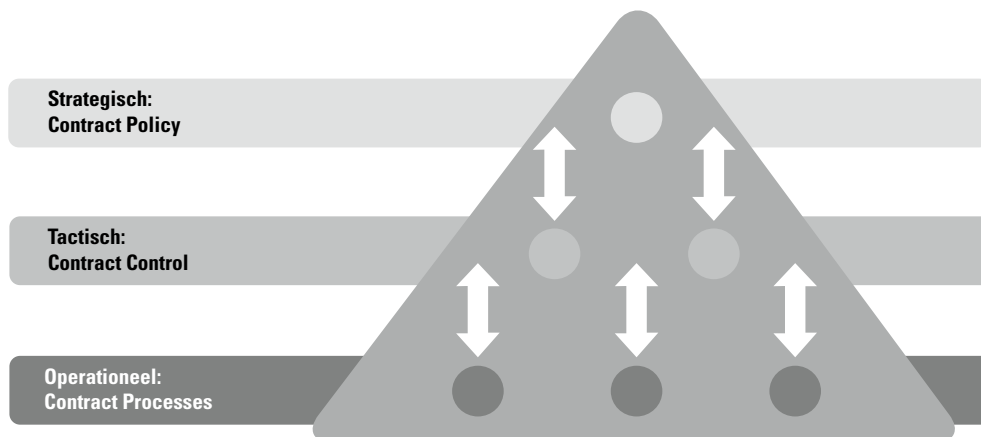
■ 1.1 DE CATS CM- EN CATS RVM-CONTEXT

Om zoveel mogelijk waarde uit contracten te realiseren is proactief contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement nodig waarbij de contractmanager en de realisatie- en verificatiemanager anticiperen op verwachte wijzigingen en problemen. Reactief contract- en realisatie- en verificatiemanagement zorgen ervoor dat organisaties een groot deel van de waarde van het contract niet realiseren. Dat geldt bijvoorbeeld voor de leverancier die naar zijn beeld goed geleverd heeft, maar waar de opdrachtgever ontevreden is. Of voor de opdrachtgever die producten of diensten afneemt bij een leverancier die voor de bedrijfsvoering niet (meer) nodig zijn. Om proactief contractmanagement goed uit te voeren is een gemeenschappelijk referentiekader nodig waarmee de organisatie het contractmanagement op een gecontroleerde manier kan uitvoeren.

De methode CATS CM heeft als doel om de contractuitvoering te beheersen, zodanig dat de organisatie de financiële en de kwalitatieve contractdoelstellingen bereikt. Dat houdt in dat de contractuitvoering blijft aansluiten bij de contractdoelstellingen en dat de contractdoelstellingen in lijn blijven met de organisatiedoelstellingen. Zo helpen de leveringsprestaties en de overige prestaties uit het contract steeds de organisatiedoelstellingen te realiseren en voegen ze waarde toe. Tijdens het opstellen van het contract, de contractcreatie, voorziet de methode in ondersteuning bij het formuleren van passende contractafspraken. Daarmee is de contractmanager in staat om het contractmanagement optimaal uit te voeren. De methode CATS CM is dus relevant tijdens de hele levenscyclus van een contract en heeft als uitgangspunt dat het contractmanagement effectief en efficiënt moet zijn.

Een organisatie moet keuzes maken over hoe de activiteiten binnen de organisatie ingericht worden. De werkwijze moet passen bij de organisatie en de kosten van de uitvoering moeten opwegen tegen de voordelen. Dat geldt voor contractmanagement en realisatie- en verificatiemanagement net zo goed als voor andere activiteiten. CATS CM gebruikt het CATS-besturingsmodel als middel om op strategisch, tactisch

en operationeel niveau de besturing van contractmanagement in te richten. Figuur 1.2 toont het CATS-besturingsmodel.



Figuur 1.2 Het CATS-besturingsmodel

Het uitgangspunt is de Contract Policy op strategisch niveau, waarin de organisatie het beleid voor contracten en dus onder andere contractmanagement vastlegt, samen met randvoorwaarden en budget. Op het tactisch niveau, Contract Control, selecteert de organisatie de te gebruiken methoden en technieken en vertaalt het beleid naar werkbare en efficiënte processen en ondersteunende systemen. De Contract Processes vormen het operationele niveau. De organisatie zorgt er op dit niveau voor dat er goed opgeleide medewerkers zijn met de juiste instelling, ondersteund door toereikende systemen, die processen rondom contracten uitvoeren en monitort de uitvoering van het proces om de kwaliteit te waarborgen. Het contractmanagementproces en het realisatie- en verificatiemanagementproces behoren tot deze processen. In de inkoop- of verkoopprocessen zorgt de organisatie er op dit niveau voor dat zij contracten aangaat die op de juiste manier gemanaged kunnen worden. Hoofdstuk 3 beschrijft het CATS-besturingsmodel in meer detail.

Contractmanagement gaat over alle afspraken in een contract, waarin de afspraken over de prestatie, meestal in de vorm van leveringen, zelf een belangrijke plaats innemen. In de methode CATS CM is de realisatie- en verificatiemanager verantwoordelijk voor deze overeengekomen prestatie. De contractmanager houdt zich bezig met alle overige contractafspraken en komt ten aanzien van de overeengekomen prestatie in beeld wanneer de realisatie ervan afwijkt van hetgeen is afgesproken. De methode CATS CM legt de focus op de rol die de contractmanager heeft in de contractcreatie en het contractmanagementproces. Dit boek werkt de rol van de realisatie- en verificatiemanager en het realisatie- en verificatiemanagementproces in een eigen methode uit. CATS RVM gaat in op activiteiten die nodig zijn om de overeengekomen prestatie te realiseren, verifiëren en beheersen. Die prestatie kan bestaan uit allerlei soorten leveringen, zoals een eenmalige productlevering, een doorlopende dienst of een projectresultaat.

De realisatie- en verificatiemanager moet naast een goed begrip van de leveringen en de leveringsprocessen, ook verstand hebben van de processen die de leveringen besturen. Dit boek noemt dit leveringsmanagementprocessen. In de praktijk worden leveringsmanagementprocessen, afhankelijk van het type levering, vaak servicemanagementprocessen of projectmanagementprocessen genoemd.

Servicemanagement is een breed vakgebied. Het houdt zich niet alleen bezig met de leveringen zelf, maar ook met het ontwerpen van de diensten die de organisatie levert, het beheersen van de servicelevenscyclus van die diensten en het maken van afspraken over de diensten en de levering ervan. Dit boek richt zich op die onderdelen van servicemanagement die betrekking hebben op de levering tussen opdrachtgever en leverancier en alle aspecten die daar een rol bij spelen. Onder deze aspecten vallen in ieder geval de continuïteit en kwaliteit van de leveringen. Ook het behandelen van verstoringen van de prestatie, als contracten niet (kunnen) leveren wat is afgesproken, is een direct in het oog springend aspect. Daarnaast is belangrijk om veranderingen in de afgesproken leveringen of leveringsprocessen op een goede manier te verwerken. Veranderingen kunnen het gevolg zijn van de wens van een van de partijen om de levering op een andere manier te doen, of van omgevingsfactoren die wijzigingen noodzakelijk maken. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om veranderingen in de wet- en regelgeving, maar ook een onverwacht sterk wijzigende vraag of veranderende technologische mogelijkheden. Het is belangrijk om zicht te hebben op alle componenten die nodig zijn om de levering uit te voeren en ervoor te zorgen dat die in voldoende mate beschikbaar zijn. Ten slotte is er voldoende planning nodig om de toekomstige uitvoering van de leveringen zeker te stellen. Voor projectmanagement gelden dezelfde punten.

Leveringsmanagementprocessen zijn belangrijk om de levering van een product of dienst tijdig en volgens de afgesproken kwaliteitseisen uit te voeren. Leveringsmanagement heeft daar de verantwoordelijkheid voor van het begin tot aan het einde van de leveringsketen. Als er in de leveringsketen een contract met een opdrachtgever of een leverancier is, dan komt contractmanagement aan bod. Binnen contractmanagement is de rol van realisatie- en verificatiemanager verantwoordelijk voor de goede levering van de overeengekomen prestatie in een contract. De werkzaamheden die hiervoor uitgevoerd worden, inclusief de organisatie van de levering en de aansluiting met leveringsmanagementprocessen, zijn de werkzaamheden die in het domein van realisatie- en verificatiemanagement vallen.

■ 1.2 SERVICEMANAGEMENT EN CONTRACTEN

Een organisatie voert activiteiten uit om haar doelstellingen te realiseren. Die activiteiten zijn als een vorm van dienstverlening te beschouwen, waarmee de organisatie diensten of producten levert. Servicemanagement is verantwoordelijk voor die levering. Uitgangspunt van de dienstverlening zijn de organisatiedoelstellingen, afgeleid