

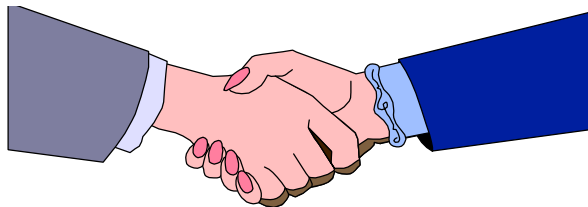
Klanten en leveranciers werken onvoldoende samen

Om succes te hebben met het laten bouwen van maatwerksoftware, is een goed contract onmisbaar. De opdrachtgever en leverancier moeten weten wat ze aan elkaar hebben. Vaak zijn de samenwerkingsovereenkomsten vaag en belanden ze in een la. Op het moment dat ze moeten worden gebruikt, zaaien ze verwarring. Normen en procedures moeten in een vroeg stadium worden vastgelegd om 'ongemakkelijke discussies' te voorkomen, zegt Mr Jaap van der Wel.

Er gaat nog steeds veel mis bij de uitbesteding van projecten voor maatwerksoftware. De oorzaken zijn vaak terug te voeren op onrealistische verwachtingen van de betrokken partijen. Het idee bestaat dat de leverancier de opdracht moet uitvoeren en dat de klant zich kan beperken tot het geven van wat toelichting en het betalen van de afgesproken prijs. Klant en leverancier moeten echter samenwerken met een goede taakafbakening als uitgangspunt. Een goed contract ondersteunt die samenwerking.

Jaap van der Wel

Anno 1998 gaan veel contracten voor maatwerksoftware vooral in op de juridische gevolgen van eventuele problemen en beschrijven de samenwerking niet of gebrekkig. Dit soort stukken belandt onder in de la om pas bij het optreden van problemen weer boven water te komen. Op dat moment stichten de contractsbepalingen vooral verwarring. De ene partij stelt het juridische gevolg van de problemen ter discussie omdat de andere partij zich niet aan zijn verplichtingen zou hebben gehouden. Omdat de normale projectvoering niet is beschreven, kunnen partijen niet nagaan wat die verplichtingen in concreto zijn.



In de praktijk kunnen contracten op twee manieren ontstaan. De eerste mogelijkheid is dat de inkoopafdeling van de klant het initiatief neemt met een conceptcontract. Dit soort contracten gaat vooral in op de verplichtingen van de leverancier, aangevuld met boetedediging, garantieverplichting en millennium-clausule. Bedrijfsjuristen van leveranciers vullen dit soort stukken vaak aan met aansprakelijkheidsbeperkingen. De tweede mogelijkheid is dat de contractuele situatie wordt geregeld door de offerte van de leverancier. Offertes bevatten vaak indrukwekkende opsommingen van activiteiten, aangevuld met belofte van flexibiliteit als dat nodig is. Het doel daarvan is de klant ervan te overtuigen dat deze de beste leverancier heeft gevonden. In beide situaties ontstaan gemakkelijk contracten waarin de verplichtingen van de klant onderbelicht blijven.

Recentelijk deed zich dit nog voor bij twee grote softwarehuizen. Het ene softwarehuis contracteerde een project bij een dienstverlenende instelling, het andere een project bij de semi-overheid. In beide projecten deed zich in juridisch opzicht een unieke situatie voor. Na het sluiten van het contract, kwamen de gedetailleerde specificaties van het te realiseren systeem beschikbaar. Op het moment van het sluiten van het contract was de omvang van het

systeem nog onbekend. Geen probleem want de contractprijs was afhankelijk gemaakt van de grootte van het te realiseren systeem.

De kwaliteit van de specificaties bleek echter wel een probleem. De vragen en antwoorden daarop namen evenveel papier in beslag als de specificaties zelf. Daarbij kwam ook nog een pak wijzigingsvoorstellen. De desbetreffende softwarehuis stelden dat ze niet kon beginnen en dat de gereserveerde programmeurs niets hadden te doen. De projectleider van de klant stelde echter dat elke specificatie wel eens wat onduidelijkheden bevat. Kortom, het softwarehuis moest niet zeuren.

Zo ontstond een ongemakkelijke discussie door het ontbreken van grenzen aan het aantal wijzigingen en door de ernst van de gevonden fouten. Ook de overlegprocedures tussen de klant en het softwarehuis werden op de proef gesteld. De projectleiders voelden zich bedreigd door de zware kritiek van de leveranciers en rapporteerden aan hun superieuren dat de leveranciers vertraging veroorzaakten. In beide gevallen bleek dit een gevaarlijk spel. De softwarehuizen slaagden erin het vertrouwen van de superieuren van de projectleiders te winnen, waardoor de projectleiders door de mand vielen. Wel was meer vertraging ontstaan, waardoor de schade verder was opgelopen tot een bedrag van meer dan een half miljoen gulden.

Niet deskundig

Als globale ontwerpen de grondslag vormen voor een project, kan zich een ander probleem voordoen. Vaak wordt dan afgesproken dat de leverancier en de klant gezamenlijk het ontwerp detailleren. Daarna realiseert de leverancier de specificaties tegen een prijs die afhankelijk is van de grootte van het te realiseren systeem. Bij het detailleren blijkt die grootte vaak toe te nemen. Het belang van de leverancier daarbij is niet altijd duidelijk. Groei van het ontwerp kan voordelig zijn voor een leverancier omdat hij zo meer omzet haalt. Het project kan de leverancier echter ook boven het hoofd groeien. In dit soort contracten zijn daarom afspraken noodzakelijk om gedurende het ontwerpproces de grootte van het ontwerp te bewaken om tijdig de projectaanpak te herzien.

De verwarring die bij de projectuitvoering ontstaat door een onduidelijk contract, kan vaak niet door de rechter worden opgelost. Een rechter, die op het specifieke terrein zelden deskundig is, moet de hulp van getuigen-deskundigen inroepen. De aanpak van het project is niet duidelijk beschreven en kan alleen achterhaald worden door de betrokkenen te interviewen. De beoordeling van de gang van zaken moet, bij gebrek aan contractafspraken, plaatsvinden tegen de ongeschreven gebruiken van de IT-branche. Rechterlijke uitspraken worden daardoor moeilijk voorspelbaar.

De bekende zaak van Multihouse tegen de Verenigde Energiebedrijven is daarvan een voorbeeld. In eerste aanleg won Multihouse, in tweede aanleg de Verenigde energiebedrijven. Vaker nog wordt de rechtsgang door alle onderzoeken zo kostbaar dat partijen de procedure moeten stopzetten.

De Rechter is vaak niet in staat het probleem op te lossen

Het gezonde contract

Veel problemen kunnen worden voorkomen door het contract te baseren op de volgende basisstappen voor de uitvoering van projecten.

1: Uitvoering door klant

De klant stelt de specificaties op.

2: Acceptatie door de leverancier

De leverancier beoordeelt de specificaties en geeft het commentaar door aan de klant. De klant stelt, indien nodig, de specificaties bij.

3: Uitvoering door leverancier

De leverancier voert de opdracht uit.

4: Acceptatie door de klant

De klant beoordeelt het resultaat en geeft het commentaar door aan de leverancier. De leverancier voert, indien

nodig, correcties uit.

De tweede stap, acceptatie door de leverancier, is belangrijk omdat deze veel herstelwerk en onrust tijdens de projectuitvoering kan vermijden. Het contract beschrijft de normen en procedures die de leverancier hiervoor zal gebruiken. De leverancier verschaft daardoor vooraf duidelijkheid, de klant kan hier tijdens de eerste stap op anticiperen. Het contract beschrijft ook een procedure om alle betrokken personen en afdelingen op de hoogte te houden van de voortgang. Op basis van dit alles kunnen onder meer de garantiebepalingen, aansprakelijkheidsbepalingen, wellicht een fixering van oplevertermijn of contractprijs etc. worden gebaseerd.

Bij verschillende soorten opdrachten horen verschillende soorten normen en procedures, die de leveranciers kunnen gebruiken bij de acceptatie van de specificaties van de klant (zie kader). Ook andere soorten opdrachten, zoals de inrichting van een kwaliteitssysteem of van een 'software-fabriek', kunnen op deze manier worden gecontracteerd.

Waarschuwingsplicht

De samenwerking tussen klant en zijn leverancier komt ook aan de orde in de algemene voorwaarden van de brancheorganisatie FENIT en in de modelcontracten van het ministerie van Binnenlandse zaken, onderdeel "ontwikkelingsovereenkomst voor maatwerkprogrammatuur versie 1995". De FENIT-voorwaarden vermelden in artikel 22.1 dat partijen schriftelijk zullen specificeren welke programmatuur zal worden ontwikkeld.

Verplichtingen van de klant

De verplichtingen van klanten kunnen sterk uiteenlopen. Twee vaak voorkomende soorten van verplichtingen zijn:

- De klant levert gedetailleerde functionele specificaties (een functioneel detailontwerp). Van elk detailhandeling die de gebruiker met de computer kan uitvoeren, is beschreven wat er gebeurt. Bij de contractuitvoering moet een klant ook medewerkers ter beschikking stellen die in staat zijn desgevraagd detailpunten te verduidelijken of aan te vullen.
- De klant levert globale functionele specificaties, die de contouren beschrijven van het te bouwen systeem (basisontwerp). Bij de contractuitvoering moet een klant medewerkers ter beschikking stellen met voldoende bedrijfskennis. Deze medewerkers moeten samen met de medewerkers van de leverancier de specificaties detailleren.

Gedetailleerde specificaties

Als een klant zijn leverancier gedetailleerde specificaties geeft, accepteert de leverancier die door gericht te gaan zoeken naar eventuele gebreken. Belangrijke gebreken, zoals aansluitingsproblemen tussen systeemdelen, moeten zo snel mogelijk worden vastgesteld. Kleinere gebreken kunnen worden genegeerd om tijdens de uitvoering van het contract te worden verholpen.

Een professionele acceptatie die onderscheid maakt tussen hoofd- en bijzaken, vereist dat de leverancier medewerkers inzet met auditervaring en geschikte checklists. Een onderzoek van gedetailleerde specificaties, waarvan de realisatie twee miljoen gulden kost, hoeft niet meer dan enkele weken doorlooptijd te kosten. De kosten van dit onderzoek bedragen 2 à 5 procent van de realisatiekosten.

Dit soort onderzoeken resulteert in een ongestoorde uitvoeringsfase, waardoor een besparing wordt bereikt van tientallen procenten van de uitvoeringskosten. De doorlooptijd van de uitvoering neemt drastisch af.

Globale specificaties

Een opdracht die begint met globale specificaties vereist een andere acceptatieprocedure. In het vorige voorbeeld vindt acceptatie eenmalig plaats bij de aanvang van de opdracht. In dit geval vindt er op verschillende momenten gedurende de uitvoering van de opdracht een acceptatie plaats. Allereerst moeten bij de start van het project de globale specificaties voldoende compleet zijn. Daarnaast mag tijdens het detailleren de grootte van het te ontwikkelen systeem niet teveel groeien. Wijziging van de projectopzet is vaak al nodig als de grootte van de opdracht met meer dan 30 procent groeit.

Voor het bepalen van de grootte is een algemeen geaccepteerde maatstaf beschikbaar: de telrichtlijn voor nieuwbouw die is opgenomen in de "Integrale functiepunten analyse van de NESMA, 1996". Deze richtlijn biedt vuistregels om aan het begin van het project de grootte van het globaal gespecificeerde systeem te schatten. Daarnaast biedt de richtlijn een gedetailleerd voorschrift om de grootte van het gedetailleerd gespecificeerde systeem te berekenen.

In alle gevallen is gebruikelijk dat tijdens de opdrachtuitvoering de klant nog wijzigingen of toevoegingen wil aanbrengen. Naarmate dat er meer worden of naarmate de gecontracteerde opdracht zijn voltooiing nadert, hinderen de wijzigingen echter de uitvoering van het project. Een objectieve maatstaf om de grootte van wijzigingen te bepalen is de NESMA-telrichtlijn voor onderhoud.

Artikel 22.2 geeft de leverancier het recht om de specificaties te onderzoeken op juistheid, volledigheid en consistentie maar het artikel geeft ook vrijheid omdat te laten.

Het zou echter beter zijn als de leverancier tot dit onderzoek te verplichten om het risico van schade voor zijn klant te beperken. Een vergelijking met de huizenbouw is interessant. De aannemer die bouwt op basis van bestek en tekeningen van zijn klant, heeft volgens de rechter een waarschuwingsplicht voor mogelijke problemen in het bestek. Deze waarschuwingsplicht weegt zwaarder naarmate de klant minder professioneel is.

De BIZA maatwerkovereenkomst laat in artikel 2.5 de leverancier verklaren dat de specificaties die hij heeft ontvangen, op elkaar aansluiten en dat hij op basis daarvan programmatuur kan ontwikkelen. Voor een leverancier is het ondoenlijk om zich zo vergaand te committeren aan de kwaliteit van het werk van een ander. Als na contractondertekening blijkt dat de specificaties toch niet op elkaar aansluiten, ontstaan vaak discussies met als uitkomst een meerwerkopdracht die de klant geld kost.

De FENIT-voorwaarden geven in artikel 23.2 het recht aan de klant om een acceptatietestperiode te contracteren. Volgens datzelfde artikel heeft de klant niet meer dan veertien dagen de tijd en dat is voor systemen van enige omvang erg weinig. In de artikelen daarna worden omstandigheden beschreven waaronder de termijn kan worden verlengd. Een gecompliceerd geheel. Tegenwoordig is meer gebruikelijk om een garantieperiode van enkele maanden af te spreken, waarin de leverancier geconstateerde gebreken gratis herstelt. Het is eveneens gebruikelijk om tijdens de acceptatietest alvast goed functionerende delen van het systeem in productie nemen. Een klant kan daarmee bijvoorbeeld al basisgegevens invoeren zoals prijstabellen en dergelijke. De FENIT-voorwaarden maken dit bezwaarlijk want volgens de bepaling van artikel 23.3 heeft de klant dan het gehele systeem geaccepteerd. De BIZA-maatwerkovereenkomst beschrijft in de artikelen 6.1 tot en met 6.16 dat de leverancier software oplevert die de klant aan een acceptatietest onderwerpt. Deze artikelen schrijven een gebruikelij-

ke aanpak voor. Door de gedetailleerde uitwerking is er echter geen ruimte voor alternatieven, die voor klant en leverancier een betere aanpak kunnen vormen (Zie kader) De FENIT-voorwaarden en de BIZAMAATWERKOVEREENKOMST stellen geen grenzen aan het aantal wijzigingen door de klant op zijn specificaties, terwijl juist hierover vaak conflicten ontstaan.

Een goed contract gaat ook in op de gevolgen van het niet halen van de afgesproken normen voor de kwaliteit van het werk. Niet halen van een norm signaleert dat de realiteit er anders uitziet dan partijen zich op het moment van contractsluiting hadden voorgesteld. Dit is geen schande want IT-projecten zijn complex. Het is noodzakelijk het contract grondig te herzien of te beëindigen. Dit laatste moet mogelijk zijn als de klant van mening is dat de kosten de baten overstijgen of dat de leverancier het project niet aankan.

Bij een beëindiging is de klant meestal de grootste verliezer omdat eigen mensen aan het werk zijn geweest en rekeningen van zijn leverancier moeten worden betaald. Van de leverancier mag worden verwacht dat hij in staat is het eerst in de gaten te hebben dat een project dreigt te mislukken. Hij beschikt immers over de meeste projectervaring en kan daarom worden gevraagd om in sommige gevallen een deel van het verlies te dragen.

Dit remt bovendien praktijken zoals het aanbieden van projecten tegen zeer scherpe voorwaarden, waarin de leverancier met een overmaat aan meerwerknota's zijn inkomsten aanvult. Dit soort praktijken behoort overigens tot de uitzonderingen.

Als normen niet worden gehaald moet het contract worden herzien, rekening houdend met nieuwe inzichten. Op dat moment groeien de problemen de partijen nog niet boven het hoofd. Door deze vroege aanpassing heeft het project een goede kans om het einddoel te bereiken.

Mr. drs. J.A. van der Wel. Met dank aan Mr. E. Bonsing, H.F. Grondel en Mr. H. Urbanus (Beks & Beks advocaten).

Dit artikel is een overdruk uit de Automatiseringsgids van 8 mei 1998.

De verplichting van leveranciers

Foutloze software-systemen bestaan niet. Voor een klant is belangrijk dat het aantal fouten echter niet te groot is. Als de leverancier zich er gemakkelijk vanaf heeft gemaakt, dan kan de hoeveelheid testwerk van de klant zelfs de inspanning van de leverancier benaderen. Bij goede afspraken kan het testwerk van de leverancier aanzienlijk worden beperkt. Voor dit soort afspraken zijn er verschillende mogelijkheden. Vaak toegepast is de garantie van de leverancier om gedurende een zekere periode de door de klant geconstateerde fouten gratis te herstellen. Deze afspraak is meestal niet voldoende, vooral niet bij bedrijfskritische systemen. Een leverancier realiseert zich niet altijd dat een softwarefout tot grote schade voor zijn klant kan leiden. Een garantieverplichting geeft de klant nog geen inzicht in de kwaliteit. Een klant moet zich voor de continuïteit van zijn bedrijf een goed beeld kunnen krijgen van de betrouwbaarheid van de software.

Een duidelijk inzicht in de betrouwbaarheid kan wel worden verkregen met de afspraak dat de leverancier zijn testen volgens een voorschrift documenteert en uitvoert. De leverancier levert dan niet alleen programma's maar ook testmateriaal, dat de klant laat zien wat is getest en hoe is getest. De acceptatie door de klant kan nu voor een belangrijk gedeelte worden uitgevoerd door de manier van testen te onderzoeken, hetgeen veel minder tijd kost dan het testen zelf. Daarnaast kan de klant het testmateriaal opnieuw gebruiken als hij later de programma's aanpast. De literatuur biedt goede mogelijkheden voor documentatie voorschriften voor testmateriaal. (zie 'Testen volgens TMAP' van M. Pol e.a., Tutein Nolthenius, 1995).