

## Resultaatverbintenis geeft opdrachtgever zekerheid

*Het afsluiten van een resultaatverbintenis voor de levering van hardware is geen probleem. Het resultaat is eenvoudig te omschrijven. Bij het verlenen van een dienst of het leveren van software ligt dat anders. Wat is bijvoorbeeld het meetbare resultaat van een testtraject? Er wordt niets aan het product zelf toegevoegd. De opdrachtgever moet vooraf weten hoe het resultaat eruit moet zien voordat een goede resultaatverbintenis tot stand kan komen.*

ICT leveranciers werken hard aan het verbeteren van hun productkwaliteit. Eén van de signalen hiervoor is de opmars van de resultaatverbintenis (meestal aangeduid als resultaatverplichting). Niet alleen productleveranciers maar ook dienstverleners bieden dergelijke overeenkomsten aan. In de beleving van de klant heeft een resultaatverbintenis het image van 'fixed price, fixed date'. Dit blijkt echter niet zondermeer het geval te zijn. Vooral het omschrijven van het (meetbare) resultaat staat het succes van de resultaatverbintenis in de weg.

In de praktijk komen we al verschillende succesvolle vormen van resultaatverbintenissen tegen binnen de ICT. Met name bij de levering en installatie van hardware zijn dergelijke verbintenissen vaak een succes. Het omschrijven van het te leveren resultaat is hier dan ook relatief eenvoudig. Neem bijvoorbeeld de levering van een computersysteem: het resultaat laat zich meetbaar vaststellen door de specificatie van de hardware en door vast te stellen hoe bepaald wordt dat het systeem werkend is opgeleverd. Het staat de leverancier vervolgens vrij om het systeem ter plaatse (bij de opdrachtgever) te installeren, of om het bijvoorbeeld voorgeïnstalleerd op te leveren.

In de dienstverlening komen we ook succesvolle vormen van de resultaatverbintenis tegen. Een Service Level Agreement (SLA) beschrijft voor de klant welk service niveau hij mag verwachten zoals bijvoorbeeld de minimale beschikbaarheid van een bepaalde omgeving. De manier waarop de dienstverlener dit realiseert is voor de klant niet van belang. Stel dat de SLA wordt afgesloten voor 7x24 uur beschikbaarheid van een internetverbinding met een maximale 'down time' van 2 uur per maand. De dienstverlener is vrij op deze verbinding zelf te realiseren of om deze bijvoorbeeld van een derde partij te betrekken. Maar ook het wijzigen van de manier waarop de verbinding wordt gerealiseerd, naar bijvoorbeeld een goedkoper alternatief, staat hem vrij zolang de verbinding maar binnen de afgesproken kaders beschikbaar blijft voor de klant.

### Eindcontrole

Een goede omschrijving van het resultaat is dus bepalend voor het succes van een resultaatverbintenis. Waaruit bestaat het resultaat van een dienstverlening? In sommige gevallen, zoals bij een SLA, laat dit zich nog redelijk goed beschrijven. Hoewel ook hier, door het opnemen van randvoorwaarden en extra bepalingen, het resultaat waarvoor de leverancier garant staat vaak minder is dan de klant verwacht. Andere diensten maken het veel moeilijker om een resultaat te beschrijven. Wat is bijvoorbeeld het resultaat van een testtraject? In eerste instantie lijkt dit een getest product te zijn. Maar wat voegt een testtraject, meetbaar, aan het product toe? Testen is een dienst waarmee een opgeleverd product beoordeeld wordt waarbij het resultaat gedefinieerd kan worden als: 'het meetresultaat dat aantoont in hoeverre het product voldoet aan het vooraf gedefinieerde resultaat'. Dit resulteert in het algemeen dan ook in een rapport waarin de meetresultaten worden weergegeven.

Deze situatie is te vergelijken met de eindcontrole bij de oplevering van een huis. Het geleverde product is het huis, het inschakelen van een externe partij voor het uitvoeren van de opleverkeuring kan worden gezien als de dienstverlening. Ook hier is het resultaat van de

dienstverlening een rapport. Middels een resultaatverbintenis verplicht de dienstverlener zich tot het opleveren van een rapport waarin de eventuele gebreken aan het pand worden weergegeven en de klant betaalt hiervoor een vooraf afgesproken bedrag. De dienst voegt niets toe aan het product zelf, in dit geval het pand, maar maakt wel inzichtelijk of de leverancier aan zijn (resultaat)verplichting heeft voldaan met de oplevering van het pand.

Hoewel het rapport van een opleverkeuring algemeen wordt geaccepteerd als resultaat ligt dit bij een dienst als het testen van een softwareproduct anders. Het blijkt voor klanten moeilijk om een testrapport als resultaat te accepteren. In de beleving van de klant blijft hij zitten met een product wat (nog) niet voldoet aan zijn eisen en wensen, kortom hij kan het na de test niet in productie nemen. In welk opzicht verschilt in dit verband, een huis van een softwareproduct.

### **Te specifiek**

Als eerste moet worden vastgesteld dat een huis zich eenvoudiger vooraf laat beschrijven dan een softwareproduct. Op basis van de bouwtekening en een lijst van meerwerk wordt het huis gedefinieerd waarbij de klant zich een reële voorstelling van het eindresultaat kan maken. Verder gelden er allerlei officiële normen waaraan een huis moet voldoen. Dit geheel vormt de basis waarop een opleveringskeuring kan worden uitgevoerd.

Softwareproducten zijn meestal te specifiek (maatwerk) om gebruik te kunnen maken van algemeen geldende normen voor bijvoorbeeld transactieverloop of aansluitingen op bestaande systemen. Daarnaast worden bij een softwareproduct eisen en wensen meestal op basis van voortschrijdend inzicht tijdens de realisatie nog aangepast. Dit heeft alles te maken met het feit dat het voor een opdrachtgever vooraf moeilijk is om zich een voorstelling te maken van het product, op basis van een ontwerp.

Bij het aangaan van een resultaatverbintenis is het dan ook van belang dat de opdrachtgever zich realiseert dat hij vooraf duidelijk moet hebben hoe het resultaat eruit moet zien. Tussentijdse wijzigingen in het vóóraf omschreven resultaat vallen buiten de resultaatverbintenis en kunnen (veel) extra kosten en/of doorlooptijd tot gevolg hebben. Hierdoor kan de verwachting van de opdrachtgever 'fixed price, fixed date' niet uitkomen.

Bij een dienstverlening als testen geldt ook nog dat de behoefte (en de verwachting) van de opdrachtgever in het algemeen verder gaat dan het testrapport waarmee inzage in de kwaliteit wordt verkregen. Immers een rapport is nog niet hetzelfde als een productiegereed product. Veelal moeten de bevindingen uit het rapport worden opgelost en opnieuw worden getest voordat het product productiegereed is.

De opdrachtgever moet zich dus realiseren dat een resultaatverbintenis voor een testtraject de kwaliteit niet verbetert, evenals een opleveringskeuring van een huis de kwaliteit van het huis niet verbetert.

### **Wijzigingen**

Het is niet altijd mogelijk om bij een softwareproduct het resultaat vooraf volledig te beschrijven. Toch moet de opdrachtgever zijn eisen en wensen tijdig vastgelegd hebben om een resultaatverbintenis mogelijk te maken. Eventuele wijzigingen hierop, na het aangaan van de resultaatverbintenis, moeten worden beoordeeld door de dienstverlener die vervolgens de consequenties voor de resultaatverbintenis vaststelt (zoals kosten, doorlooptijd en kwaliteit). Het is aan de opdrachtgever om de consequenties te aanvaarden, waarna de leverancier zich richt op het aangepaste resultaat. Hiermee wordt echter maar beperkt aan de verwachting van een opdrachtgever tegemoet gekomen. Theoretisch kan de dienstverlener voor een wijziging vragen wat hij wil, zowel financieel als qua doorlooptijd.

Om toch een resultaatverbintenis mogelijk te maken waarbij aan de verwachtingen van de opdrachtgever tegemoet gekomen kan worden ('fixed price, fixed date') moet hiervoor een oplossing binnen de resultaatverbintenis worden gevonden. Het is als opdrachtgever

verstandig om de afhankelijkheid van de leverancier te beperken door een wijzigingsprocedure deel uit te laten maken van de resultaatverbintenis. Indien mogelijk wordt vooraf al aangegeven welke kosten een wijziging met zich meebrengt. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van functiepunten en kosten per functiepunt. Een methode als functiepuntenanalyse (fpa) volgens Nesma (Nederlandse Software Metrieken Gebruikers Associatie) kent speciale richtlijnen waarmee het aantal functiepunten van een wijziging kunnen worden bepaald.

Hoewel hiermee zowel de prijs als het oplevermoment nog altijd variabel zijn kan de opdrachtgever vooraf zelf bepalen wat een wijziging gaat kosten. Het blijft altijd van belang om het aantal wijzigingen te beperken, dus om vooraf het gewenste resultaat goed te beschrijven. Alleen dan kan een opdrachtgever profiteren van de zekerheden die een resultaatverbintenis hem kunnen bieden.

## **Tegenprestatie**

Met een goede resultaatverbintenis heeft de opdrachtgever dus een soort garantie dat het gewenste resultaat werkelijk (tijdig) wordt opgeleverd. Hiervoor wordt door de leverancier een tegenprestatie verwacht in de vorm van een betaling, die over het algemeen hoger ligt dan bij een minder zekere overeenkomst. Voor deze hogere prijs neemt de leverancier de risico's voor zijn rekening die behoren bij het realiseren van het afgesproken resultaat.

Helaas is een garantie op het resultaat nog niet hetzelfde als een goed product. Ook bij een resultaatverbintenis kan het voorkomen dat het gewenste resultaat niet (volledig) gehaald wordt. Wat betekent dit dan?

Bij de opdrachtgever leeft soms ook de verwachting dat hij een soort 'no cure, no pay' overeenkomst heeft middels een resultaatverbintenis. Hierop kan een opdrachtgever zich echter alleen beroepen als dit expliciet in de overeenkomst is opgenomen. Leveranciers nemen meestal randvoorwaarden en bepalingen op waardoor deze verwachting niet (geheel) waargemaakt wordt.

Indien volgens de opdrachtgever toch niet aan het afgesproken resultaat is voldaan, kan de resultaatverbintenis gebruikt worden op teruggevallen bij juridische stappen. Het is dan aan een rechter om te bepalen in welke mate de overeenkomst is nagekomen en wat eventuele consequenties zijn voor het niet (geheel) nakomen van de overeenkomst. Dit lijkt voor beide partijen geen wenselijke situatie. Het in de resultaatverbintenis opnemen van eventuele consequenties kan een dergelijke stap voorkomen. Het is verstandig inzichtelijk te maken wat het betekent als de leverancier zijn deel van de overeenkomst niet (geheel) nakomt. Neem bijvoorbeeld een boete clause (te verrekenen met de overeengekomen betaling) op per dag overschrijding van de afgesproken datum. Voor een leverancier kan daarnaast een bonus staat tegenover het eerder opleveren van het overeengekomen resultaat.

Bij sommige vormen van dienstverlening geldt hierbij nog een extra complicerende factor. De uitvoering van een test of implementatie kan bijvoorbeeld pas plaatsvinden nadat het product (volledig) is opgeleverd. Indien de oplevering incompleet is of later komt dan gepland, is het niet reëel om van de dienstverlener te verwachten dat de afgesproken einddatum nog gehaald kan worden. Het tijdspect uit de resultaatverbintenis geldt dus alleen op voorwaarde dat het product tijdig en compleet wordt opgeleverd. Voor beide partijen is het van belang dat dergelijke randvoorwaarden deel uitmaken van de resultaatverbintenis.

## **Boete**

Wanneer het resultaat van de verbintenis te meten is kan de leverancier eenvoudig de handtekening voor ontvangst (decharge) van de opdrachtgever krijgen. Hierbij worden vanzelfsprekend de meer en minderkosten, afhankelijk van de mate waarin het resultaat is behaald, verrekend. Er zijn echter diensten zoals implementatie en testen waarbij het moeilijker is om te bepalen of aan het afgesproken resultaat is voldaan. Het kan voorkomen

dat pas bij het draaien van bijvoorbeeld een jaarafsluiting duidelijk wordt of alle afgesproken onderdelen ook werkelijk goed zijn getest en geïmplementeerd. Wanneer kun je als opdrachtgever dan decharge verlenen aan de leverancier?

Decharge na een bepaalde productieperiode kan hier een oplossing vormen. Er kan bijvoorbeeld een boetesysteem worden afgesproken, gerelateerd aan de ernst van de productieproblemen die te relateren zijn aan de resultaatverbintenis. Hoe hoger de ernst van de productieverstoring, hoe hoger de boete die wordt verrekend met de afgesproken betaling.

Waar heeft de resultaatverbintenis zijn populariteit aan te danken? Bij de opdrachtgever leeft de verwachting dat hiermee 'fixed price, fixed date' of zelfs 'no cure, no pay' mogelijk wordt. Uit het bovenstaande blijkt dat de opdrachtgever zelf ook een grote verantwoordelijkheid heeft, met name op het gebied van het vooraf vastleggen van het gewenste resultaat. Hoewel verschillende leveranciers ook bij een matige resultaatbeschrijving wel een resultaatverbintenis aan willen gaan is het verstandig als opdrachtgever de haalbaarheid van een dergelijke overeenkomst af te wegen. De kosten voor een dergelijke overeenkomst zullen waarschijnlijk hoog uitpakken omdat er sprake is van vele risico's. Als deze risico's worden overgenomen door de leverancier biedt de resultaatverbintenis een zekere mate van garantie. Meestal worden dergelijke overeenkomsten echter omkleed met randvoorwaarden en bepalingen waardoor de verwachting van de opdrachtgever niet waargemaakt wordt. Kortom de resultaatverbintenis verliest zijn voordelen voor de opdrachtgever.

Omdat resultaten in relatie tot softwareproducten zich vooraf moeilijk (volledig) laten omschrijven is het noodzakelijk om wijzigprocedures, inclusief consequenties, in de resultaatverbintenis op te nemen. Bij bepaalde vormen van dienstverlening is daarnaast het meten van het afgesproken resultaat pas na een bepaalde (productie)tijd mogelijk. Hiervoor zijn dus duidelijke afspraken nodig over de verantwoordelijkheden van beide partijen en de manier en het moment waarop decharge wordt verleent.

Door de complexiteit van het resultaat bij een dienstverlening en de omgeving waarin deze moeten worden gerealiseerd is het voor beide partijen van belang wie welke verantwoordelijkheden heeft. Om de juridische consequenties helder te krijgen is het altijd raadzaam om een jurist te betrekken bij het opstellen van een resultaatverbintenis.

**Ing. J. J. Bergsma**