

Iteratief karakter vereist andere contractuele structuur

AGILE WERKEN? DAN OOK AGILE CONTRACTEN

Door verregaande toepassing van agile wordt deze manier van werken ook steeds vaker onderdeel van klant-leverancierrelaties. De vraag is dan: wat betekent dit voor de contractuele kant van deze samenwerking? Rini van Solingen en Joost Smits lichten toe waar specifieke aandacht nodig is in het contract bij agile samenwerkingsverbanden.

door Rini van Solingen en Joost Smits beeld Shutterstock

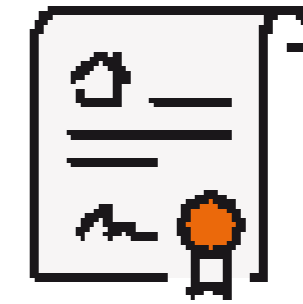
ZODRA SAMENWERKINGSRELATIES MET ANDERE PARTIJEN OP EEN AGILE MANIER WORDEN INGEVULD, KOMEN TRADITIONELE SAMENWERKINGSTRUCTURIES TER DISCUSSIE TE STAAN. Agile is namelijk een fundamenteel andere manier van werken, die door het iteratieve karakter vraagt om andere contractuele structuren dan planmatige vormen van werken. De praktijk laat zien dat de belangrijkste aanpassingen zitten op het vlak van opleveringen doen, garanties bieden en handtekeningen zetten die latere aanpassing toestaan.

VERANDERINGEN OP CONTRACT

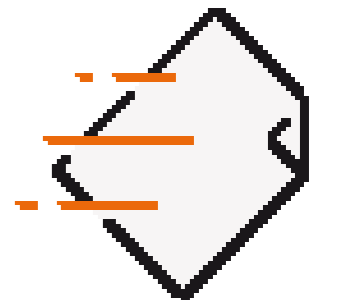
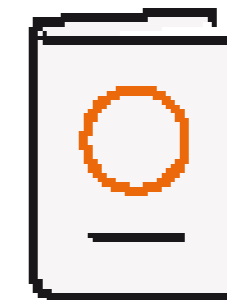
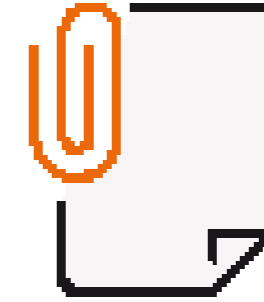
Agile werken gaat over iteratief opleveren. Tussentijds opleveren geeft eerder resultaten, maar zorgt er ook voor dat daarvan wordt geleerd. Geleerd wat

erbij zou moeten of af kan. Maar ook geleerd hoe de manier van samenwerken beter kan verlopen. Dergelijke inzichten zijn echter veranderingen op het oorspronkelijke plan en/of contract. Elke aanpassing vraagt dan feitelijk om een nieuwe handtekening. En dat is niet heel praktisch. Het is dus noodzakelijk om contractuele structuren te vinden die kunnen omgaan met voortschrijdend inzicht en leerervaringen, maar die tegelijkertijd voorkomen dat alles ter discussie kan worden gesteld en uit de bocht kan vliegen.

Zoende zijn structuren nodig die aan de ene kant duidelijke kaders bieden voor zowel klant als leverancier, maar die tegelijkertijd ruimte bieden om voortschrijdend inzicht op te pakken. De belangrijkste lijsten met werk (productbacklog en sprintbacklog) bieden daarvoor reeds handvatten. Deze horen dan ook expliciet in het contract (of in



EEN WIJZIGING
OP DE 'WOW'
BEHOEFT GEEN
HANDTEKENING



ZES PRINCIPES VOOR AGILE STRUCTUREN IN CONTRACTEN

1. Scheiding tussen contract en werkwijze

Breng een splitsing aan tussen het daadwerkelijke contract (dat ondertekend wordt) en de werkwijze (WoW: way of working). Het contract verwijst wel expliciet naar deze WoW en ook staan in het contract de procedurele stappen om de WoW gezamenlijk aan te passen. Het aanscherpen van de operationele samenwerking hoeft daardoor niet telkens ondertekend te worden.

2. Done-resultaat in korte cycli

De essentie van agile is het kortcyclisch opleveren. Dus niet alles in een keer opleveren aan het einde, maar in kleine stappen, waarbij telkens het resultaat af is: 'done'. Dit principe dient een duidelijk kernbegrip te zijn in het contract, waarbij heldere afspraken gemaakt worden wat de consequenties zijn als er niets wordt geleverd of het niet 'done' is. Omschrijf tevens helder hoe het toetsen van de DoD (definition of done) plaatsvindt, waarbij het bijna onoverkomelijk is dit via geautomatiseerde tests te laten verlopen. Noem de DoD in het contract, maar breng het DoD-document buiten het contract (bijvoorbeeld als onderdeel van de WoW). Daardoor kan de DoD worden aangescherpt zonder handtekeningen te zetten.

3. Probleemloos stoppen

De essentie van agile is het stapsgewijs opleveren van resultaten. Een resultaat dat al eerder goed genoeg is dan gepland, kan voldoende redenen zijn om te stoppen. Echter, stoppen van een samenwerking wordt vaak gezien als falen en kent daardoor schaamte en/of pijn. Agile werken is gebaat bij 'schaamtevrij' stoppen als de beoogde waarde er is. Zorg daarom voor eenvoudige stopcondities die gelijkwaardig zijn qua plezier voor zowel opdrachtgever als leverancier.

4. Afspraken over garanties en onzekerheid

Wat kun je aan elkaar beloven en voor wie is de consequentie als het niet lukt? Veel samenwerkingsverbanden (ook bij agile werken) zijn gebaseerd op 'best effort'. Dit betekent feitelijk dat de leverancier belooft zijn uiterste best te doen, maar dat keiharde garanties niet worden gegeven. Bij langcyclische projecten was dat eigenlijk de

enige mogelijkheid. Bij agile werken kan daarin worden verbijzonderd. Hoe dichterbij in de tijd, hoe groter de kans van slagen. Hoe verder in de tijd, hoe onzekerder. Zo kunnen andere garanties gelden voor de korte termijn (wat in deze iteratie zit) dan dat er gelden voor de langere termijn (volgende iteraties). De sprintbacklog (deze iteratie) en de productbacklog (volgende iteraties) is daarin cruciaal. Het onderscheid tussen deze twee dient expliciet te worden benoemd. De operationele invulling kan dan worden uitgewerkt in de WoW.

5. Teamstabiliteit als win-win

Een belangrijke randvoorwaarde voor agile is stabiele multidisciplinaire teams. Hierdoor neemt de voorspelbaarheid toe en wordt kennis geborgd in het team. Bij teamwisselingen door de leverancier ondervindt de klant het meeste nadeel, voornamelijk door verlaging in productiviteit. Teamstabiliteit dient daarom een win-win te zijn voor beide partijen. Bijvoorbeeld dat de leverancier tariefsverhogingen mag doorvoeren als er geen teammutaties zijn, en bij teamwisselingen tijdelijke tariefsverlagingen gaan gelden. Het belangrijkste is dat verloop in teamleden een win-win- en lose-loseconstructie kent voor klant en leverancier gezamenlijk. Gezamenlijk talentmanagement voorkomt verloop en zorgt dus voor teamstabiliteit. Daarom dienen afspraken rond talentmanagement onderdeel te zijn van de samenwerking en dus ook op enigerlei wijze in het contract te worden uitgewerkt.

6. Resultaatmonitoring zonder consequenties

Om grip te krijgen op de waarde en productiviteit die wordt geleverd, is het raadzaam een set van KPI's te definiëren en die gezamenlijk te monitoren en te bespreken. Deze dienen om prestaties doorlopend te blijven verbeteren. Om een open gesprek over verbetering te kunnen voeren, is het essentieel dat deze KPI's zonder consequenties zijn (geen formele boetes of bonusen). Zodoende kan objectief en open gezocht worden naar verbeteringen in de samenwerking voor beide partijen.

AUTEUR



RINI VAN SOLINGEN is CTO bij Prowareness We-On (r.vansolingen@prowareness.nl) en deeltijdhoogleraar aan de TU Delft. Hij is auteur van onder meer: 'Agile', 'De kracht van Scrum' en 'De bijenherder'. In juni verschijnt zijn nieuwe businessroman over versnelling: Formule X.

AUTEUR



JOOST SMITS is COO bij Calvi (j.smits@calviinsight.com). Vanuit die rol heeft hij recentelijk de contractuele samenwerking met twee outsourcingpartners omgegooid en deze op een agile manier ingericht.

de gedocumenteerde werkwijze) opgenomen te worden. Daarnaast is het cruciaal dat de manier van samenwerken stap voor stap verbeterd kan worden zonder het contract te hoeven openbreken.

GARANTIES

Ook bij agile samenwerking blijft de vraag bestaan welke garanties een leverancier durft te geven. Enerzijds wil een klant zekerheid en niet overgeleverd worden aan de grillen van een leverancier. Anderzijds is softwareontwikkeling vaak onvoorspelbaar, zodat er op voorhand nog best veel onduidelijk is en nieuwe inzichten pas ontstaan tijdens de uitvoering zelf. Agile manieren van werken bieden hiervoor betere mogelijkheden, doordat het tussentijds opleveren ervoor zorgt dat risicoprofielen drastisch dalen in de loop van de tijd.

Agile biedt stijgende voorspelbaarheid na verloop van tijd. Iteratief opleveren creëert namelijk sneller resultaat, dat al af is. De verschillende backlogs kennen een verschillend onzekerheidsprofiel, waarmee in de samenwerking (en dus ook in het contract) rekening kan worden gehouden. Dit biedt mogelijkheden om het risico in de tijd te verdelen tussen klant en leverancier. Samenvattend: agile samenwerking vraagt om andere contractuele structuren. Met het verder doorvoeren van agile werken in uitbestedingsrelaties (zowel binnen Nederland, nearshore als offshore) krijgen steeds meer organisaties ervaring in het opzetten van agile contracten. Het is cruciaal dat de elementaire principes achter agile daarin worden opgenomen en deze niet het onderspit delven tijdens contractonderhandelingen. 📄

REACTIES EN BIJDRAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts: Tanja de Vrede 020-2356415 t.d.vrede@agconnect.nl





ZO VULT CALVI DE 6 PRINCIPES CONCREET IN

In 2018 en 2019 heeft CALVI (Nederlandse softwareleverancier van Invoice Communication and Presentment Solutions) de samenwerking met haar leveranciers (een offshorepartij en een near-shorepartij) in een agile contractvorm gegoten. Het toepassen van de principes is daarbij op de volgende wijze concreet geïmplementeerd:

1. Ondertekende mantel met een serviceovereenkomst per team

De contractuele (en ondertekende) samenwerking wordt bekrachtigd via twee documenten. Ten eerste een mantelovereenkomst. Hierin zijn alle generieke clausules vastgelegd rondom betalingsvoorwaarden, intellectueel eigendom en dergelijke. Deze mantel omschrijft de kaders voor aanvullende serviceovereenkomsten die specifiek per team worden opgesteld. Daarin worden afspraken gemaakt over competenties, teamsamenstelling, tarieven, opdracht en dergelijke. In een serviceovereenkomst wordt naar een aparte WoW verwezen. Deze CALVI-WoW is een document waarin heel specifiek de dagelijkse manier van werken is vastgelegd over wie wat doet op welk moment en wat er van elkaar verwacht wordt. Deze WoW heeft een versienummer en in de serviceovereenkomst is het wijzigingsbeheer van de WoW vastgelegd. Een wijziging op de WoW behoeft geen handtekening maar wel een wederzijdse bevestiging via e-mail. Er is bewust gekozen om zowel de mantel- als de serviceovereenkomsten alleen een startdatum te geven en verder voor onbepaalde tijd te laten zijn. Er is dus geen einddatum. Dit benadrukt dat de samenwerking berust op vertrouwen en van wederzijds belang is.

2. Uitgewerkte WoW met DoD per team

In de WoW is het tweewekelijks opleveringsproces omschreven. Ook de definitie van done van alle teams afzonderlijk

en een generieke DoD voor elk specifiek team staan hier in. En dus ook van de 'inhouse' teams van CALVI zelf. Zodoende wordt helder en transparant wat alle teams van elkaar mogen verwachten. De wijze waarop toetsing en automatische testen worden uitgevoerd, is ook in de WoW omschreven. Alle teams hebben daarbij toegang tot elkaars testen en testresultaten.

3. Wederkerige opzegtermijn van twee maanden

Naast contractuele samenwerking voor onbepaalde tijd, is het wel noodzakelijk dat er gestopt kan worden. Hiertoe staat in elke serviceovereenkomst de mogelijkheid deze te beëindigen, met een opzegtermijn van twee maanden. Bij rigoureuze verandering van de opdracht van een team kan voor een team een nieuwe serviceovereenkomst worden opgesteld. De oude komt dan te vervallen en de nieuwe wordt actief. Voor de duur van de opzegtermijn van twee maanden is gekozen omdat dit voor beide partijen relatief gemakkelijk is op te vangen. Tot slot staat in de mantelovereenkomst nog dat deze eindigt op het moment dat er geen enkele serviceovereenkomst meer actief is. Beide partijen kunnen zodoende altijd zonder gedoe stoppen met twee maanden opzegtermijn.

4. 10% en 50% variatie op voorspelbaarheid

Een terugkerend pijnpunt uit het verleden was voor CALVI de mate van onduidelijkheid over toezeggingen door een leverancier. En vooral dat de consequenties van later opleveren altijd voor rekening van CALVI waren. Hiertoe is in de WoW opgenomen dat werk op de sprintbacklog (deze iteratie) met een afwijking van 10% qua inspanning worden geleverd en dat werk op de productbacklog (volgende iteraties) met een marge van 50% worden geleverd. Alle kosten buiten deze marges zijn voor rekening van de leve-

rancier. Hiermee liggen de consequenties van het afgeven van verkeerde schattingen meer in het midden. Een leverancier heeft overigens wel het recht om geen inschatting te geven als het dat nog niet kan. Ook heeft een leverancier het recht om tijd voor vooronderzoek te claimen zodat schattingen gemaakt kunnen worden. Het niet leveren volgens afspraak is daarmee meer een gelijkwaardig risico geworden. Of de leverancier deze extra kosten ook daadwerkelijk moet betalen, wordt daarmee onderdeel van een gezamenlijk gesprek, maar is niet automatisch voor rekening van CALVI.

5. Verloop voor rekening van leverancier

CALVI wil dat de consequenties van verloop ook bij haar leveranciers liggen. En dan in het bijzonder 'intern verloop'; de situatie waarbij een medewerker geplaatst wordt bij een andere klant, maar dus wel bij de leverancier zelf in dienst blijft. Dit bleek in de praktijk lastig vast te leggen. Leveranciers zien hier te grote consequenties en hebben liever dat een van hun medewerkers naar een andere klant overstapt dan dat deze medewerker, vanuit carrièreoverwegingen, helemaal uit dienst gaat. Wel wordt de carrièreontwikkeling, van alle medewerkers van de leverancier die voor CALVI werken, op regelmatige basis doorgesproken. Daarmee wordt gezorgd dat de samenwerking voor die medewerkers voldoende interessant blijft en verloop wordt voorkomen.

6. Maandelijkse stuurgroep met output- én outcome-metingen

Een set van KPI's is gedefinieerd die gaan over prestaties, uitkomsten (functionaliteit) en resultaten (waarde). Elke maand vindt een stuurgroepmeeting plaats waar deze KPI's worden besproken, waarbij is afgesproken dat dit minimaal een keer per kwartaal face to face gebeurt.