



Meer grip op je IT- assets met contractmanagement



Arjen Hamerling
Richard Steketeer

DE AUTEURS

Arjen Hamerling is Senior Contract Manager IT bij Schiphol Group en bestuurslid van Vereniging ITAM Nederland. Arjen spreekt regelmatig op ITAM/SAM events en is daar transparant over het wel en wee van een ITAM/SAM discipline. 'We moeten leren van elkaar en dus ook van elkaars fouten. Aan 'Window dressing' heeft een toehoorder niets'.



Richard Steketee is adviseur en trainer bij CM Partners en medeauteur van het boek Contractmanagement bij project- en servicemanagement – de methode CATS RVM®.



INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Managen van het contract met de leverancier: Contractmanagement
3. Rolverdeling ITAM en CATS CM®/CATS RVM®
4. Uitdagingen voor IT Asset Management en contractmanagement
5. Afsluiting

01 Inleiding

Een goede bedrijfsvoering is voor een groot deel afhankelijk van IT. Organisaties hebben een breed scala aan IT-assets om hun werk effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Dat varieert van softwarelicenties, Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS), Infrastructure as a Service (IaaS), bouw en onderhoud van maatwerksoftware tot de aankoop van hardware en het onderhoud daarop. Veel systemen zijn essentieel voor een goede bedrijfsvoering, dus management daarvan is belangrijk. Een aantal factoren maakt dat niet altijd eenvoudig:

- Software assurance, Maintenance & Support en 'All or nothing'-beleid van leveranciers dwingen organisaties vaak een bepaalde kant op.
- Door gebrek aan rationalisatie na overnames ontstaan onnodig brede portfolio's van IT-assets.
- Bij onvoldoende governance ontstaat overlap aan functionaliteit, omdat organisatie-onderdelen, of individuele managers zelf IT-assets inkopen.



Doordat organisaties de meeste IT-assets, of de creatie van IT-assets door bijvoorbeeld maatwerksoftware, inkopen, ontstaat een grote afhankelijkheid van leveranciers. Deze afhankelijkheid is het grootst als je afhankelijk bent van bepaalde niche-software, of dat software speciaal voor jou is gemaakt of aangepast. Als het misgaat, wat is er dan eigenlijk afgesproken? Waar heb ik recht op en kan ik nog uitwijken naar een andere leverancier? Wie weet dat en wie bewaakt dat issues worden opgelost? Wie is er verantwoordelijk en aansprakelijk als een onderliggende component van je ingekochte software, dus bijvoorbeeld Log4J, een logging utility, een kwetsbaarheid bevat. Weet je als organisatie wel in welke software deze component is gebruikt en wat de afspraken zijn over het patchen van die software? Is hier sprake van een contract waarbij de Log4J meegeleverd is met de software, of heb je Log4J zelf 'aangeschaft'?

Het kan ook misgaan als je als softwaregebruiker niet de afspraken met de leverancier volgt. Weet iedereen binnen de organisatie hoe de software geïnstalleerd en/of gebruikt mag worden? Gebruik je wel de juiste licenties in de juiste aantallen, dus geen non-commercial use software voor je commerciële processen? Een fout is gemakkelijk gemaakt doordat zaken niet altijd een simpel geval van tellen zijn, maar er ook minimale aantallen moeten worden afgenomen. Daarnaast verschillen deze rekenregels dikwijls per software-uitgever. Wie borgt dat de regels worden nagekomen en wie gaat met de leverancier in gesprek als zij langskomen voor een audit? Dan moet je goed beslagen ten ijs komen, weten wat de voorwaarden zijn en waar je bent afgeweken. Wie beheert de centrale administratie en houdt bij wat er met de leverancier is overeengekomen? Soms wordt er van algemene voorwaarden afgeweken en worden er via email-communicatie alternatieve voorwaarden besproken. Een iteratief proces waarin de licentiepositie wordt bepaald en afwijkingen worden gecorrigeerd is een must om extra uitgaves aan boetes (bij licentietekorten) of een teveel aan licenties te voorkomen.

IT Asset Management (ITAM) houdt zich bezig met het beheersen van alle IT-assets die een organisatie bezit en gebruikt gedurende de gehele levenscyclus van planning tot buitengebruikstelling.

De afhankelijkheid hierbij van externe leveranciers, maakt een goede samenwerking met contractmanagement essentieel. Dit artikel beschrijft hoe contractmanagement, volgens CATS CM®, ITAM kan helpen bij het onder controle brengen en houden van ingekochte IT-assets. We geven eerst een korte introductie van het vakgebied contractmanagement, dan beschrijven we de rolverdeling tussen ITAM en contractmanagement. Ten slotte bespreken we voor een aantal uitdagingen hoe contractmanagement ITAM ondersteunt, zoals het bewaken van de uitgaven en het voorkomen dat licentie- en softwareovereenkomsten onverwacht verlopen. De focus ligt in het vervolg van dit artikel op software assets wat een deelgebied is van ITAM en aan wordt gerefereerd als Software Asset Management (ofwel SAM). Cloud-gerelateerde zaken zoals eerder genoemd SaaS, PaaS en IaaS vinden hun Best Practices in FinOps.



02 Managen van het contract met de leverancier: Contractmanagement

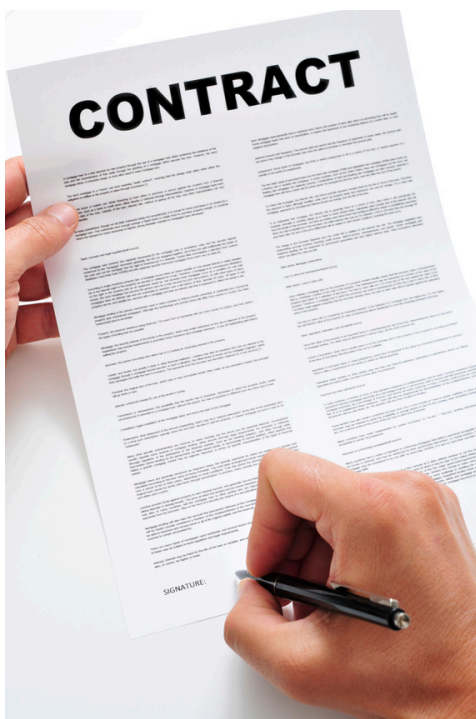
Contractmanagement, volgens CATS CM®, heeft als doel om je contractdoelstellingen te realiseren. Natuurlijk stuur je op de overeengekomen afspraken in het contract, maar die afspraken zijn niet het doel. Als organisatie heb je bepaalde IT-middelen nodig om bedrijfsprocessen uit te voeren die je in staat stellen om je organisatiedoelstellingen te realiseren. En ook die organisatiedoelen kunnen veranderen als de bovenliggende missie van de organisatie, of wet- en regelgeving wijzigt. Als je vast blijft houden aan de afspraken in het contract, terwijl de omstandigheden zijn gewijzigd, dan besteed je tijd en geld aan zaken die de organisatie niet meer nodig heeft.



CATS CM® richt zich op de uitvoeringsfase van het contract, maar goed contractmanagement is niet mogelijk zonder een goed contract. Dat is niet alleen de verantwoordelijkheid voor inkoop, maar ook voor degene die de software nodig hebben, IT-architecten, de IT Asset Manager en de contractmanager. Dat betekent dat je de juiste software moet hebben, met metriecken die passen bij je huidige en verwachte vraag en dat allemaal tegen de juiste prijs. Een complicerende factor is het gebruik van gebundelde software en strategieën als best-of-suite en best-of-breed in zich snel ontwikkelende applicatiemarkten. Daarbij moet het contract ook goed te managen zijn, wat inhoudt dat de inkopende partij de metriecken en prijsstellingen begrijpt en daar op kan sturen. Zo zijn er leveranciers waarbij drie losse producten individueel duurder zijn dan het totaal van zeven producten afgenomen als suite. In een goede opdrachtgever-leverancier-relatie wijst de leverancier je als opdrachtgever erop dat je goedkoper uit bent als je nu de suite koopt in plaats van een extra product. Is dat niet zo, dan ligt hier een belangrijke rol voor contractmanagement. Daarnaast zouden er afspraken gemaakt kunnen worden om zogenaamde 'singles' uit te ruilen tegen suites bij het bereiken van het 'break even'-moment.

Wanneer niet alle genoemde stakeholders voldoende invloed hebben tijdens de contractcreatie kan dat leiden tot potentieel niet te managen situaties. Wanneer degene die de software nodig hebben de overhand krijgen kan een veel te breed pallet aan software ontstaan waar dubbeling in functionaliteiten is, een veel hogere beheerlast en een veel groter aantal te managen contracten. Aan de andere kant kunnen IT-architecten op de rem trappen waardoor kritische businessfuncties niet die ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Als de inzet van software lastig te meten is kan de IT Asset Manager onvoldoende bepalen of software nog steeds op de juiste manier wordt ingezet en ten slotte bij onvoldoende afspraken over non performance of onduidelijke metrieken en te complexe financiële modellen is het voor de contractmanager lastig om de contractdoelstellingen te realiseren. Let wel, dit is een verdienenmodel van menig software-uitgever en een onbedoelde 'verkeerde' uitspraak van een willekeurige medewerker kan al leiden tot een tijd- en kostenintensieve audit. Een gemiddelde audit kost al snel €100.000,- en, bij gevonden tekortkomingen aan klantzijde, worden die kosten doorberekend aan de klant. Daarnaast vervallen op dat moment de kortingen, moeten extra licenties worden aangeschaft en zal er met terugwerkende kracht (vaak 18 maanden) support worden doorberekend. Miljoenenclaims zijn hierbij geen uitzondering.

In de contractcreatie is de inzet van experts op het gebied van ITAM en contractmanagement daarom essentieel. Waar contractmanagementexpertise voor een breed scala aan domeinen inzetbaar is geldt dat niet voor experts op het gebied van softwareleveranciers. De bewuste complexiteit van licentiemodellen zorgt ervoor dat experts voor bijvoorbeeld IBM en Oracle al hun tijd nodig hebben om de ontwikkelingen bij die ene leverancier te volgen. Op dit moment beslaat het document dat de verschillende metrieken voor IBM beschrijft vele duizenden pagina's.



Tijdens de uitvoering van het contract bewaakt de contractmanager aan de inkopende kant of aanvragers van de softwarekrijgen wat nodig is om aan de organisatiedoelstellingen te voldoen. Die organisatiedoelstellingen zijn bij het opstellen van het contract vertaald in contractdoelstellingen en contractprestaties met bijbehorende verplichtingen voor opdrachtgever en leverancier. Het is echter onvoldoende om alleen te sturen op die verplichtingen en te zorgen dat zowel opdrachtgever en leverancier aan die verplichtingen voldoen. Als die verplichtingen niet meer aansluiten bij wat je als organisatie met het contract wil bereiken moet de contractmanager dat signaleren en zorgen dat het contract wordt aangepast, of opgezegd. Dat kan gaan om aantallen licenties of abonnementen die nodig zijn, maar ook om het in het contract opnemen van nieuwe, misschien AI-enabled software, die tijdens de looptijd van het contract beschikbaar wordt en een grote bijdrage kan leveren aan de bedrijfsstrategie.

Overigens hebben sommige leveranciers zich ook tegen bijstelling omlaag ingedekt door in de voorwaarden op te nemen dat bij een dergelijke aanpassing een deel van de korting te laten vervallen. Bij dergelijke voorwaarden is aanpassing omlaag nauwelijks de moeite. In sommige gevallen is het tactisch wel mogelijk om met een kleine bijstelling omlaag een indexering te voorkomen.

De contractmanager is ook verantwoordelijk voor het managen van de financiën van het contract, inclusief het borgen dat de facturen die de leverancier stuurt in lijn zijn met het contract. De IT Asset Manager geeft aan de contractmanager door wat het werkelijke gebruik is. Dit is dikwijls geen sinecure vanwege vrij-verstreckte downloads en licentie-sleutels. Wat contractueel is vastgelegd, de zogenaamde 'baseline', is, in de meeste gevallen, niet wat de laatste stand van zaken is. Een aangepast landschap, zoals nieuwe servers, servers met grotere processoren et cetera, moeten worden afgerekend met de leverancier.

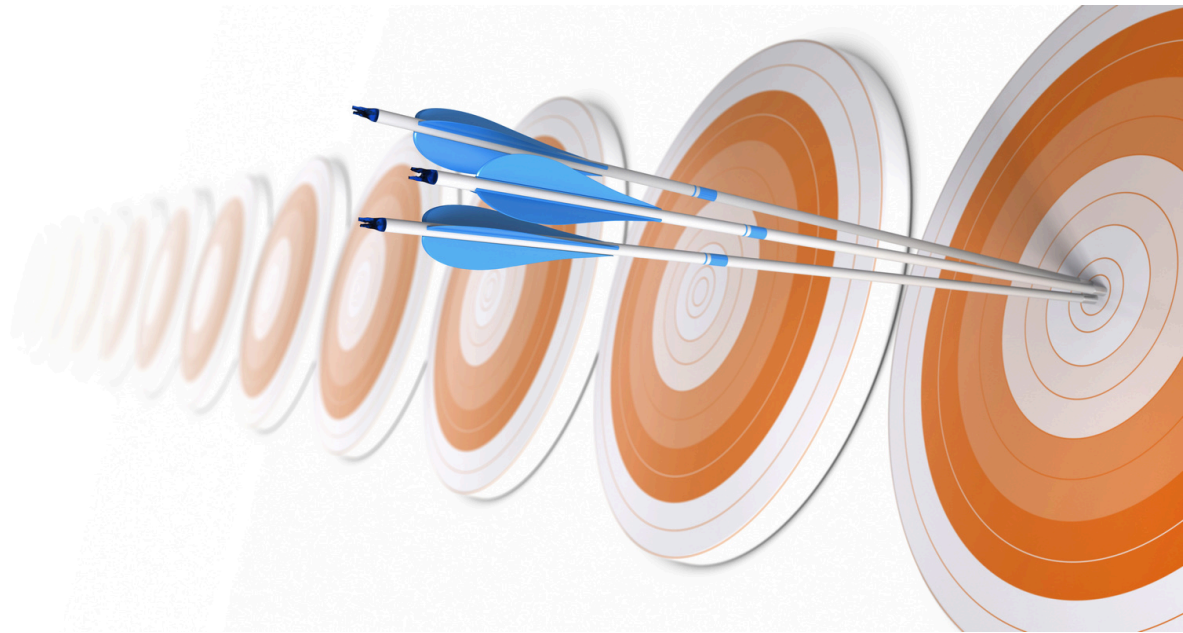
De contractmanager geeft ook inzicht in de ontwikkeling van de uitgaven en mogelijke gevolgen bij meer of minder gebruik. Voor veel software, on-premise in het bijzonder, bestaat het verrekenmodel uit twee componenten:

- een licentie die recht geeft op eeuwigdurend gebruiksrecht (voor die versie);
- Maintenance & Support of Software Assurance, dat recht geeft op technische ondersteuning, Security Updates en recht op de laatste versie



Stel dat de licentie wordt aangeschaft met standaard 1 jaar M&S/SA. De opvolgende jaren wordt er dan tussen de 15% en 25% betaald voor M&S/SA. Dit resulteert er vaak in dat er gedacht wordt dat de licentie zelf maar 15% tot 25% kost. Ten tijde van een toename in installaties wordt de organisatie ineens verrast met een veel hogere prijs! De contractmanager zorgt ervoor dat de beslissers op de hoogte zijn en blijven van de financiële aspecten van het contract. Dit is slechts één voorbeeld, maar er zijn ook overwegingen te maken op het gebied van het licenseren van processoren tegenover gebruikers, alternatieve licentie-methodes voor niet productie-omgevingen en talloze andere mogelijkheden afhankelijk van de software-uitgever. Het is daarom altijd aan te raden om de samenwerking met IT-architecten, IT Asset Management, Procurement en Contract Management de nodige scenario's uit te werken. Dit natuurlijk in afstemming met de vraag-eigenaar.

Wanneer er geschillen optreden, bijvoorbeeld als gevolg van een audit door de leverancier, dan managet contractmanagement het escalatieproces. Voor dat proces haakt contractmanagement tijdig de eerder genoemde experts aan en zorgt dat iedereen weet wat de meest recente afspraken met de leverancier zijn. Hierbij is het van belang dat de organisatie weet welke voorwaarden zij het laatst hebben getekend. Latere metriecken zijn vaak niet in het voordeel van de klant. Daarnaast is het belangrijk te weten dat de auditerende partij neutraal zou moeten zijn, maar uiteindelijk door de software-uitgever worden betaald. Een gemiddelde audit kan tot meer dan twee jaar in beslag nemen en kost daarmee veel geld. Een uitgever begint dan ook vaak alleen een audit als zij vermoeden dat er wat te halen valt.



De contractmanager is binnen de methode CATS CM® verantwoordelijk voor het realiseren van de contractdoelstellingen en richt zich voornamelijk op de zaken die niet met de levering van de software te maken hebben, zoals verplichtingen op het gebied van aansprakelijkheid, financiën en de besturing van het contract. Degene die zich wel met die levering bezighoudt heeft de rol van realisatie- en verificatiemanager, uitgewerkt in de methode CATS RVM®. Deze rol maakt met de leverancier afspraken over het leveringsproces en de ITIL-processen, controleert wat de leverancier kwantitatief en kwalitatief levert en, niet onbelangrijk, controleert of de eigen organisatie zich aan de eisen voor het gebruik van de software houdt.

Het is belangrijk dat bij overleggen met de leverancier degenen die de software gebruiken, of beheren, gecoacht worden in wat ze met de leverancier delen. Eerlijkheid kan onbedoeld veel geld kosten. Deel niet alles met de leverancier voordat je met contractmanager en IT Asset Manager hebt overlegd.

Als opdrachtgever ben je niet de enige die aan contractmanagement doet. Ook de leverancier doet actief aan contractmanagement. Een van hun contractdoelstellingen is vrijwel altijd dat zij een goed rendement willen realiseren op het contract en zij zullen daarom actief sturen op de verplichtingen die jij als opdrachtgever hebt en waar mogelijk additionele tarieven in rekening brengen waar dat gerechtvaardigd is.

03 Rolverdeling ITAM en CATS CM®/CATS RVM®

Kijkend vanuit de CATS CM®- en CATS RVM®-methoden heeft de IT Asset Manager de rol van de realisatie- en verificatiemanager. Waar er maar één contractmanager op een contract is kunnen er meerdere realisatie- en verificatiemanagers zijn. Elke realisatie- en verificatiemanager heeft dan een eigen aandachtsgebied. Dat kan een bepaald software domein zijn, bijvoorbeeld on-premise, of SaaS-applicaties, een bepaalde regio, bijvoorbeeld een land of een aantal landen, of een business unit.

Tijdens de contractcreatie moet de IT Asset Manager informatie krijgen over de soorten en aantallen assets die nodig zijn en meedenken over het meten van het gebruik. Dit hoeft niet altijd het gebruik van de software zelf te zijn, het kan ook zijn dat je wil afrekenen op het aantal medewerkers dat je hebt. Belangrijk is dat de IT Asset Manager tijdens de contractuitvoering de middelen heeft om de meting goed en efficiënt uit te (laten) voeren.



Nadat het contract is ondertekend zorgt de realisatie- en verificatiemanager voor de afstemming van operationele processen tussen opdrachtgever en leverancier. Dat zijn bijvoorbeeld afspraken over het melden van verstoringen bij SaaS-applicaties of de manier waarop software gepatcht wordt. Als er binnen de eigen organisatie zaken geregeld moeten worden om de leverancier goed te laten leveren, dan is dat ook de verantwoordelijkheid voor de realisatie- en verificatiemanager.

Dat zal minder voorkomen bij standaardsoftware, maar veel meer bij aangepaste software, of volledig maatwerk. De realisatie- en verificatiemanager controleert intern of de aangeschafte software volgens de regels wordt gebruikt en toetst wat de leverancier heeft geleverd en geeft dat door aan de contractmanager. Bij softwarelicentiecontracten ligt de nadruk veel meer op de interne toets, omdat onjuist gebruik of installaties tot hoge additionele kosten en boetes kan leiden. Sommige metrieke schrijven voor dat wanneer een gebruiker mogelijkwerwijs toegang heeft tot een applicatie, er een licentie moet worden afgenomen. Gebruik is dus soms niet eens noodzakelijk.

De contractmanager geeft tijdens de contractcreatie input voor de governance van het contract. Bijvoorbeeld dat in het contract is opgenomen op welke manier opdrachtgever en leverancier met elkaar overleggen. Daarnaast is het belangrijk dat het contract zo min mogelijk onduidelijkheden bevat, bijvoorbeeld over het financiële model van het contract en hoe het gebruik exact wordt gemeten. Tijdens de contractuitvoering stuurt de contractmanager actief op het realiseren van de contactdoelstellingen. Dat betekent dat de contractmanager ook actief bij de contracteigenaar, en eventuele andere stakeholders die de software gebruiken, vraagt of de software nog steeds aan de behoeftes voldoet. De contractmanager is ook de vraagbaak voor het contract en moet weten welke afspraken en terms er precies gelden, inclusief de kleine lettertjes. Bij vragen over exacte interpretatie van inhoudelijke metrieken schakelt de contractmanager de IT Asset Manager of een expert

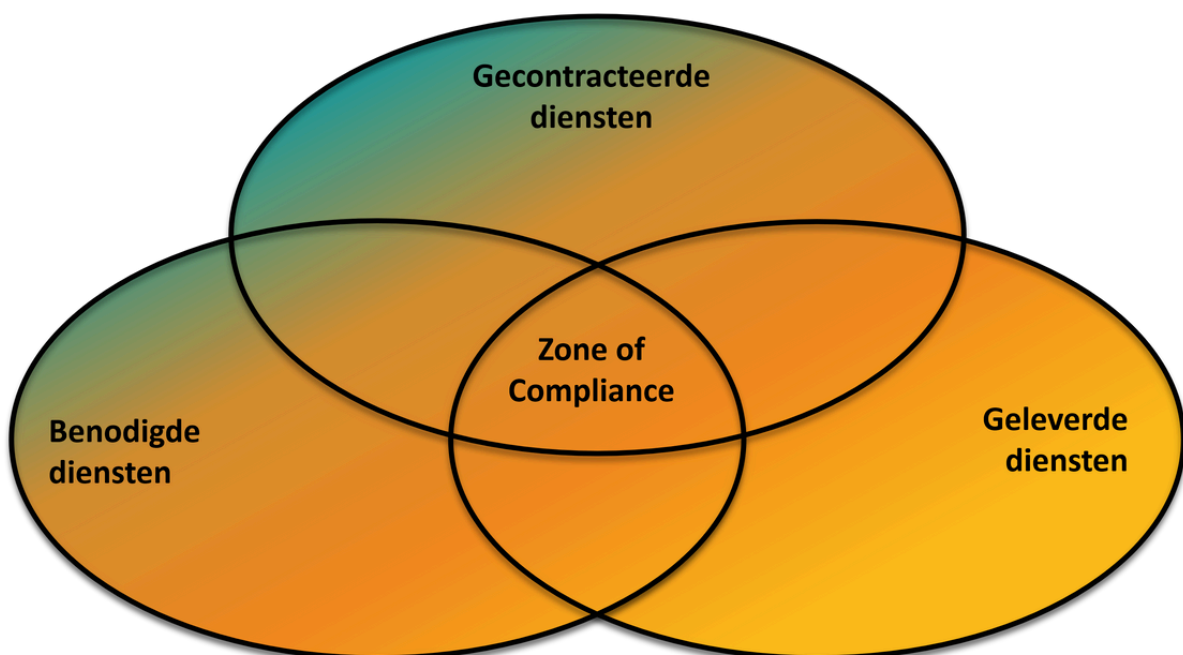
voor die leverancier in. Op die manier kan de contractmanager adviseren wanneer afspraken op meerdere manieren te interpreteren zijn, zodat de organisatie die op de meest optimale manier kan toepassen. Denk bijvoorbeeld aan afwijkingen die het gevolg zijn van ander woordgebruik in Duits en Nederlands, waardoor je een voordeel hebt als je het contract via de Duitse dochter hebt afgesloten.

04 Uitdagingen voor IT Asset Management en contractmanagement

In deze afsluitende paragraaf beschrijven we een aantal activiteiten en uitdagingen die er zijn met ingekochte IT-assets en hoe contractmanagement daarbij kan helpen.

BIJDRAGE AAN DE ORGANISATIE

Het doel van IT-assets is niet om ze beschikbaar te hebben. Vanuit IT Asset Management en inkoop wordt dat vaak wel zo gezien. Het bovenliggende doel is zorgen dat de bedrijfsvoering, continu, de juiste software heeft, die effectief inzet om de organisatiedoelstellingen te realiseren en dat op een zo efficiënt mogelijke manier te doen. Wat de juiste software is moet in samenspraak tussen de (eind)gebruiker, IT-architecten, IT asset managers en eventuele andere stakeholders worden bepaald. Daarbij spelen vele factoren een rol, zoals de bijdrage aan de bedrijfsprocessen, gebruiksgemak, veiligheid, onderhoudbaarheid en kosten. Tijdens de uitvoering van het contract bewaakt de contractmanager of de doelstellingen niet wijzigingen en er daarmee een discrepantie optreedt tussen wat nodig is en wat is ingekocht. Een middel uit de methode CATS CM® is het verplichtingenassessment waarmee de contractmanager toetst dat wat de verschillen zijn tussen wat in het contract staat, wat je als organisatie nodig hebt en wat de leverancier daadwerkelijk levert.



© CATS CM

BEWAKEN VAN DE SPEND EN RECHTMATIGHEID

Wanneer het om software gaat waar je eenmalig een bedrag voor betaalt en je deze vervolgens oneindig vaak en oneindig lang mag inzetten is er geen probleem met de uitgaven. In de praktijk zijn er vaak raamovereenkomsten waaronder veel personen binnen de organisatie bestellingen mogen uitvoeren. Als dat niet goed is geregeld kan er plotseling veel meer geld uitgegeven worden dan gepland is. Wanneer de raamovereenkomst Europees is aanbesteed is het risico nog hoger, want als de totale contractwaarde wordt overschreden is er een kans dat er sprake is van onrechtmatigheid. De contractmanager bewaakt de totale spend van het contract en rapporteert daarover aan de contracteigenaar. Niet alleen formele bestellingen via het bestelproces met haar goedkeuringsprocedures kunnen tot uitgaven leiden. Wanneer software, platformen of infrastructuur als een dienst wordt ingekocht (SaaS, PaaS of IaaS) is het vaak binnen het platform mogelijk om nieuwe software of servers 'aan' te zetten wat direct tot extra uitgaven leidt. Dat kan je als organisatie willen beperken door ook dat soort acties, die tot verplichtingen leiden, bij tekenbevoegde personen onder te brengen, maar dat leidt vaak tot weerstand omdat de doorlooptijd toeneemt met mogelijk negatieve gevolgen voor doorlooptijden van IT-wijzigingen.



Soms zijn bestellingen niet wat ze lijken. Als je SaaS-, PaaS of IaaS-dienst een marktplaats heeft dan denk je misschien dat de aankopen die je daar doet onder de raamovereenkomst met de partij vallen die de marktplaats aanbiedt. Maar dat hoeft niet zo te zijn! Het gevolg is dan dat een bestelling van een paar miljoen aan Data Bricks via de Azure Market Place een direct contract met de leverancier van Data Bricks is, in plaats van een bestelling onder de raamovereenkomst met Microsoft. Dan is het lastig te verdedigen dat dit rechtmatig is en niet apart (Europees) aanbesteedt had moeten worden. De contractmanager moet dit soort mogelijkheden van tevoren uitzoeken en een proces inrichten om hier op de voor de organisatie juiste manier mee om te gaan.

UITVOERING VAN HET UITBESTEDINGSPROCES

Aan IT-assets, maar vooral aan software, zijn heel veel verplichtingen verbonden. Die verplichtingen zijn vaker voor de opdrachtgever dan voor de leverancier. Om te voorkomen dat je er tijdens de audits door de leverancier achter komt dat je veel meer gebruikt dan is afgesproken, en daarmee additionele kosten en boetes in rekening gebracht krijgt is het essentieel dat de contractmanager de IT asset manager informeert waar de organisatie recht op heeft, zodat de IT asset manager kan bewaken dat het gebruik binnen het contract blijft.

Bij software is het vaak ook zo dat de business om steeds nieuwe licenties vraagt, waar de IT-afdeling vervolgens gehoor aan geeft, zonder te controleren of alle licenties die zijn aangekocht wel in gebruik zijn. Daarbij moet ook gekeken worden of de standaardlicentie die wordt uitgegeven, waar bijvoorbeeld alles in zit, wel nodig is voor een consultant die alleen maar zijn e-mail hoeft in te zien.

VOORKOMEN DAT LICENTIE- OF ONDERHOUDSOVEREENKOMSTEN VERLOPEN

Een goede contract- en licentieadministratie is belangrijk om inzichtelijk te hebben wanneer contracten aflopen en wanneer abonnementen of het recht op het gebruik van de software eindigt. De contractmanager informeert de IT asset manager en de contracteigenaar wanneer contracten eindigen. Op basis van die informatie, de plaats in de levenscyclus van de software, ontwikkelingen in de markt en de behoefte aan de software kan de business bepalen of zij de software nog nodig hebben, of dat zij het willen vervangen door andere software. Vaak wordt deze keuze niet bewust gemaakt en worden licenties (vrijwel) automatisch verlengd. De contractmanager begeleidt het proces om de verlengingskeuze te maken.

KEUZE VOOR MAINTENANCE & SUPPORT



Een contractmanager managet een maintenance & support-overeenkomst net als elke andere overeenkomst. Vanuit IT asset management moet goed gekeken worden of deze overeenkomst nog (wel) nodig is, zeker aan het einde van de software lifecycle. Zijn security patches standaard inbegrepen, mag je kosteloos naar een volgende versie en wat voor support heb je nu eigenlijk nodig? Software lifecycle-management is essentieel om uit te voeren om te voorkomen dat wanneer een softwarepakket niet meer ondersteund wordt veel moet worden betaald om toch support in te kopen. De IT asset manager heeft hier het beste zicht op en informeert de contractmanager over de risico's die dit met zich meebrengt voor het realiseren van de contractdoelstellingen.

05

Afsluiting

Contractmanagement, volgens CATS CM® en CATS RVM® kan de IT asset manager ondersteunen bij het beheer van de IT-assets door de contractuele en financiële afspraken te bewaken die niet direct over de levering van deze IT-assets gaan. De IT asset manager heeft daar, waarschijnlijk, de rol van realisatie- en verificatiemanager en werkt nauw samen met een contractmanager. De contractmanager richt zich op het realiseren van de contractdoelstellingen, waaronder de besturing van het contract en de financiën. De IT asset manager controleert of de leverancier de IT-assets levert zoals is afgesproken, zorgt dat de eigen organisatie zich aan de randvoorwaarden voor het gebruik houdt en controleert wat er precies is geleverd. Samen zorgen zij ervoor dat de organisatie met de IT-assets die zij heeft ingekocht de middelen heeft om haar organisatiedoelstellingen te bereiken.



VOOR MEER INFORMATIE

IT Asset Management:

IT Asset Management Foundation (ITAMF) – Workbook – Second edition paperback

Dit boek geeft een overzicht van de vier belangrijkste onderdelen van IT Asset Management: Hardware Asset Management, Software Asset Management, Services & Cloud Asset Management, People & Information Asset Management.

CATS CM® en CATS RVM®:

CATS CM® versie 4, van werken aan contracten naar contracten die werken

Dit boek beschrijft de methode CATS CM®, versie 4 voor het managen van contracten en is toe te passen binnen private en publieke organisaties, bij opdrachtgevers en leveranciers.

Download [hier](#) een boekdeel.

Contractmanagement bij project- en servicemanagement – de methode CATS RVM®

Dit boek beschrijft de methode CATS RVM®, waarin middels realisatie- en verificatiemanagement de relatie wordt gelegd tussen contractmanagement en project- en servicemanagement.

Download [hier](#) een boekdeel.

Of boek een training over deze methodes op <https://www.cmpartners.nl/trainingen/>

CONTACT



Het je vragen over dit whitepaper of ben je benieuwd wat CM Partners voor jou op het gebied van contractmanagement kan betekenen? Neem dan contact op met ons op.

CM Partners: Het contractmanagement expertisecentrum
Sonny Rollinsstraat 149
3543 GR Utrecht
info@cmpartners.nl
Tel 0852 10 05 31
<https://www.cmpartners.nl>