

NIET HET CONTRACT,
MAAR DE SAMENWERKING
IS LEIDEND

Relationship-based SOURCING

Bij zo'n 30 procent van alle sourcingcontracten worden de verwachtingen niet waargemaakt. De oorzaak is meestal een moeizame relatie tussen de uitbestedende organisatie en de ICT-leverancier. Dit is vaak te verklaren door de wijze waarop outsourcingovereenkomsten tot stand komen en worden gemanaged.

Tekst Paul Muller

De overeenkomsten zijn namelijk niet altijd in lijn met een goede partnershiprelatie. *Relationship-based sourcing* is een praktische aanpak voor het opbouwen en ontwikkelen van een succesvolle sourcingrelatie. Outsourcing laat zich derhalve goed vergelijken met een ongelukkig huwelijk dat in de moderne tijd tot stand is gekomen:

Fase 1: speed dating - Drukbezette potentiële partners ontmoeten elkaar, leggen in korte tijd hooggespannen verwachtingen aan elkaar op en maken afspraken hoe ze de spaarzame tijd en resources met elkaar zullen delen. Al snel wordt een verbintenis aangegaan en wordt men van elkaar afhankelijk.

Fase 2: mediation - In de praktijk loopt het allemaal anders dan verwacht, beloftes worden niet waargemaakt, het contract wordt niet nageleefd. Er worden tal van verbeterplannen gemaakt, en na een stevig robbertje vechten wordt besloten om een partij in te schakelen die de problemen moet wegnemen. De relatie is dan al aardig verpest, maar het contract wordt veelal gered.

Fase 3: het verstandshuwelijk - Het vertrouwen in elkaar heeft een stevige knauw gekregen en het ontbreekt aan de nodige energie om samen nieuwe ambities te verwezenlijken. Besloten wordt het broze bestand



vooral te handhaven en het contract zo goed mogelijk samen uit te zitten.

Harde werkelijkheid

Circa 15 procent van de organisaties zegt zeker een andere partij te kiezen nadat het contract is afgelopen. Nog eens circa 50 procent zegt het nog niet te weten. Voor leveranciers zijn de sourcingovereenkomsten eveneens geen rede tot vreugde. Naar schatting is 30 procent van de contracten verlieslatend. De hoeveelheid managementattentie die de gemiddelde overeenkomst vraagt, is buitensporig. Niet meedoen aan sourcing is voor alle partijen echter veelal geen optie. De voordelen als het wel goed gaat, kunnen niet genegeerd worden. De organisatie krijgt de beschikking over kennis, resources en schaalvoordeel – zaken die zij moeilijk zelf kan opbouwen en in stand houden – en de leverancier creëert een hoge orderwaarde en uitzicht op meer business. Reden genoeg om enthousiast en vol verwachtingen op deze markt actief te zijn.



Problemen

Outsourcing kenmerkt zich door de overgang van systemen, kennis, activiteiten en soms mensen naar een ICT-leverancier. Deze derde partij is vervolgens verantwoordelijk voor het leveren van de afgesproken diensten tegen een vaste performance. En daar ontstaan nu juist de grootste problemen. Deze komen voort uit:

- wederzijdse gebrekkige kennis van elkaars organisatie (doelen, processen, cultuur, besturing, capaciteiten);
- complexiteit: de uit te besteden ICT-component staat niet op zich, maar heeft relaties en afhankelijkheden met andere ICT-componenten en processen én met de businessprocessen. Niet zelden is de werkelijke situatie complexer dan vooraf ingeschat, zowel op het gebied van de technologie, ICT, als op het gebied van organisatieprocessen en besturing;
- een onvoldoende stevige, gemeenschappelijke basis van vertrouwen, ervaring en inzichten om op korte termijn een goed ingespeeld

team te kunnen vormen. Een team dat noodzakelijk is om de daadwerkelijke sourcing te kunnen managen en de nieuwe werkwijze succesvol in te regelen.

Euforie

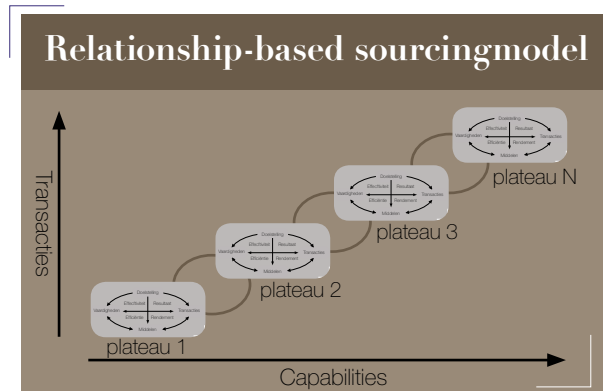
Onder tijdsdruk, met het oog op de hooggespannen verwachtingen en in de euforie van het moment, komt de samenwerking tot stand. Zonder dat men voldoende heeft nagedacht over de risico's (de complexiteit), zonder de benodigde wederzijdse kennis en zonder een stevige basis. In veel gevallen leidt dit tot een slechte start van de samenwerking. En omdat het aan een duidelijk plan ontbreekt om de ontstane problemen adequaat aan te pakken (in het contract zijn deze risico's immers onvoldoende onderkent), slaat de stemming snel om in frustratie. Die kan leiden tot escalaties, en de (prille) relatie komt hevig onder druk te staan en het succes van de samenwerking komt in gevaar.

Om de vraag te beantwoorden hoe dit voorkomen kan worden, kunnen

we teruggrijpen naar de metafoor van het huwelijk waarbij ook de relatie tussen beide partijen de sleutel tot succes vormt. Op twee punten zien we dat de relatie spaak loopt.

1. Het tijdsaspect: de tijd tussen kennismaken en het komen tot een contract is relatief kort. We stappen te snel in het bootje. *We kennen elkaar al een week, zullen we trouwen?* Daarnaast wordt onvoldoende tijd genomen om de relatie goed te ontwikkelen en draait het vaak om een contract met alles erop en eraan. *Nu we gaan trouwen stel ik voor gelijk twee kinderen te nemen, een stuk grond te kopen en een huis te gaan bouwen.*
2. Irreële verwachtingen: daar waar verwachtingen ontstaan, ontstaan teleurstellingen. We vragen ons onvoldoende af of dat waar we zondermeer van uitgaan wel allemaal zo reëel is. *Ik dacht dat jij dat wel zou kunnen, dat is toch van zelf sprekend? Ja, zo ben ik nu eenmaal, dus pas je maar aan!*

Het is raadzaam om dus zeer doordacht de samenwerking aan te gaan en de relatie geleidelijk aan te ontwikkelen. Relationship-based sourcing stelt een aanpak voor die aan de zakelijke kant van de relatie zorgt voor een goede prestatie en risicomanagement en aan de relationele kant de voorwaarden creëert om een goede samenwerking tot stand te laten komen en te ontwikkelen.



Het succes van dit model berust op de drie peilers:

1. Manage de ICT-functies als een portfolio van transacties en vaardigheden.
2. Zorg voor helderheid in doelstellingen en eigenaarschap.
3. Bouw de relatie geleidelijk aan uit. Onderstaand komen deze drie peilers stuk voor stuk aan de orde.

Transacties en vaardigheden

Definieer outsourcing als een portfolio van transacties en vaardigheden. De transacties zijn de activiteiten die leiden tot het realiseren van de gestelde doelen binnen de sourcingovereenkomst, op een vooraf afgesproken wijze, met aantoonbare toegevoegde waarde en met een voorspelbare uitkomst. De vaardigheden van beide partijen maken het mogelijk dat de vooraf gedefinieerde transacties op een effectieve en efficiënte wijze worden uitgevoerd. Met voldoende flexibiliteit om ook bij veranderde situaties de doelstellingen toch te kunnen realiseren.

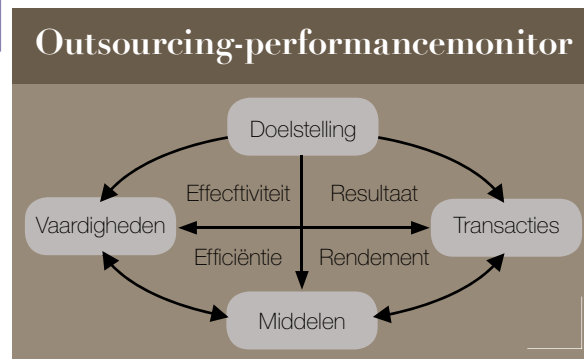
Als we het portfolio van transacties en vaardigheden koppelen aan de doelstellingen en beschikbare resources, dan ontstaat een besturingsmodel dat ondersteuning biedt bij:

- het vaststellen van de activiteiten die we zelf kunnen blijven doen en welke we beter kunnen uitbesteden;
- het inzicht vormen en grip houden op de performance door de transacties, vaardigheden, doelstellingen en kennis in hun onderlinge relaties te monitoren;
- een integrale en gerichte (bij)sturing indien de doelstellingen niet worden gehaald.

antwoordelijk is voor het realiseren van welke (onderdelen van) doelstellingen en de daarbij benodigde resources. Een gemeenschappelijke besturingsorganisatie is hiervoor absoluut noodzakelijk, maar daarnaast is het van groot belang dat risicomangement op een volwaardige manier is ingeregeld.

Op het moment dat doelstellingen niet worden gehaald, bieden het opleggen van boetes, jezelf vrijwaren van verantwoordelijkheden en met vingers wijzen naar elkaar geen oplossing. Op dat moment moet er een draaiboek klaarliggen met concrete plannen om zo snel mogelijk weer op het gewenste performanceniveau te komen.

Pas als voor de betrokken partijen volstrekt helder is wat de scope en complexiteit van de overeenkomst zijn en aan bovengenoemde succesfactoren wordt voldaan, dan leidt dit tot een nauwe samenwerking en ontstaat er een reële kans op een succesvolle outsourcing. In vele gevallen betekent dit dat de relatie stapsgewijs moet groeien. Daarbij kunnen grote beloftes uitstekend in hoofdlijnen worden vastgelegd in intentieverklaringen en contracten, en kunnen de eerste concrete stappen in detail met



Realistische doelstellingen

Voor het besturingsmodel zijn realisme en transparantie van doorslaggevend belang. Zorg ervoor dat voor alle partijen volstrekt helder is wat de doelstellingen zijn en hoe deze kunnen worden gerealiseerd. Leg daarbij eenduidig vast wie ver-

Sourcing in de praktijk

De rol van relatiemanagement is niet te onderschatten tijdens de uitbesteding van de generieke ICT-infrastructuur. Jos Schreurs, ICT-directeur van het uitgeefconcern Wegener, beschrijft hieronder zijn eigen ervaringen.

Tijdens de aanbesteding is gebleken dat bij het aangaan van een langdurige sourcingovereenkomst het essentieel is dat de businesscase van de aanbestedende partij en dienstverlener in grote mate op elkaar aansluiten. Dit vraagt om transparantie in het aanbestedingstraject. Vaak worden sourcingovereenkomsten aangegaan op basis van het buy/sellprincipe. Bij Wegener, de aanbestedende partij, waren kwaliteit van de dienstverlening, prijs, flexibiliteit

en innovatief vermogen de belangrijkste criteria in het keuzeproces van de dienstverlener. Terwijl veelal de dienstverlener geïnteresseerd is in de omzet en de potentiële upsellmogelijkheden. Uit ervaring is gebleken dat dit ertoe kan leiden dat dienstverleners een contract 'kopen' of diensten aanbieden die nog onvoldoende uitontwikkeld zijn.

Tijdens de RFP- en contractfase liggen de belangen van klant en dienstverlener dicht bij elkaar: men komt een prijs overeen die tot beider tevredenheid is en SLA's worden aangegaan, al dan niet met bonus/malusconstructies. Er ontstaat een reëel risico dat de hooggespannen verwachtingen omslaan in grote teleurstelling, indien in deze fase onvoldoende aandacht wordt besteed aan de achterliggende busines-

scase van beide partijen. Een exit, weliswaar keurig uitgewerkt in het contract, is voor beide partijen niet wenselijk gezien de financiële consequenties, 'sores' en imagoschade die voortkomen uit een ongeplande exit.

Een verregaande mate van transparantie tijdens de precontractfase en heldere bestu- ringsafspraken gedurende de contractperiode zijn randvoorwaarden om een sourcingcontract tot een succes te maken. De mate van transparantie in de aanloopfase is tevens een goede graadmeter voor het niveau van partnership dat tijdens de contractperiode bereikt kan worden.

Jos Schreurs



In het licht van sourcingrelaties zal een relatie die de tijd krijgt zich te ontwikkelen, voor alle betrokken partijen optimale toegevoegde waarde leveren en lange tijd standhouden. Door de relatie stapsgewijs te ontwikkelen blijft de relatie vitaal, en is het voor beide partijen aantrekkelijk om erin te blijven investeren. Daarbij staat de relatie en niet het contract centraal. Deze relatie zou veel meer aandacht moeten krijgen tijdens alle fasen van outsourcing.

Literatuur en bronnen

- Digital Boardroom report, Outsourcing Performance.
- Gartner-rapporten over outsourcing.
- Michael Dietrich, Transaction Cost Economics and beyond.
- Leslie Willcocks & Mary Lacity, Global sourcing of business & IT services.
- Ray McKenzie, Relationship-based enterprise.

elkaar worden overeengekomen. Op het moment dat de eerste concrete stap is gezet, de samenwerking operationeel is en de successen zijn gevierd, is de samenwerking klaar voor een verdere uitbouw.

Uitbouwen van de relatie

Door stap voor stap de relatie op te zetten en uit te bouwen, kunnen de wederzijdse afhankelijkheden en de complexiteit van de samenwerking geleidelijk aan worden opgebouwd. Dit heeft twee grote voordelen. Allereerst verzekeren we ons ervan niet al te veel hooi op onze vork te nemen en zorgen we ervoor dat we de situatie goed blijven overzien. Daarnaast verbetert bij elke stap de samenwerking en leidt dit tot wederzijds vertrouwen en wordt van beide partijen een 'hecht' team gevormd. Het vertrouwen groeit en men raakt steeds beter op elkaar ingespeeld. Het onderstaande figuur geeft aan hoe binnen relationship-based sourcing dit proces wordt gemanaged.

Bloeiende relatie

Nog één keer de vergelijking met het huwelijk. Regelmatig valt in de kranten te lezen over huwelijkse zaken. Het lijkt erop dat het huwelijk eigendom is geworden van mediators en advocaten, van voor- en tegenstanders van flitshuwelijken en -scheidings en van de regelgeving daaromheen. Vaak lijken hiermee de verkeerde partijen aan het woord te zijn en worden bovendien de verkeerde discussies gevoerd.

PAUL MULLER

(paul.muller@synotion.nl) is principal consultant bij Synotion en de ontwikkelaar van relationship-based sourcing. Synotion is een interim-managementbureau gespecialiseerd in ICT-besturing en uitbestedingsvraagstukken.

JOS SCHREURS is als directeur ICT Media verantwoordelijk voor de ICT van Wegener.

Relationship-based sourcingmodel

