

Samenwerking tegen wil en dank?

Varianten van samenwerking bij outsourcing



In een vorig nummer van IT Beheer Magazine¹ beschreef Bart Stofberg drie verschillende manieren van samenwerking: op basis van vertrouwen, betrouwbaarheid en wantrouwen. Hij pleit ervoor dat we per situatie de juiste vorm van samenwerking kiezen. In dit artikel bekijkt hij outsourcingrelaties. Met behulp van de drie samenwerkingsvormen verklaart hij generieke problemen en biedt hij specifieke oplossingsrichtingen aan.

Bart Stofberg

Outsourcingrelaties voldoen heel vaak niet aan de verwachtingen. Veel samenwerkingsrelaties op outsourcinggebied doen denken aan een slecht huwelijk. Ooit vol verwachting begonnen, raken de partners al gauw teleurgesteld in elkaar, het wantrouwen van de één voedt het wantrouwen van de ander en er zijn voortdurend meningsverschillen die voortdurend hoog oplopen. Beide partners hebben het gevoel dat ze aan elkaar vast zitten; ze blijven bij elkaar voor de kinderen. Ik heb ooit een opdrachtgever gesproken, die over zijn leverancier zei: "Het enige dat ik me nog afvraag is waar ik ze kan raken". In dit artikel zoeken we uit hoe dit komt, hoe je kunt voorkomen dat het zo ver komt en wat je er aan kan doen om weer leuk en productief samen te werken.

Drie soorten samenwerking, ook in outsourcing

In het vorige nummer van IT Beheer Magazine hebben we gezien dat er drie verschillende soorten samenwerking

bestaan, bepaald door de drijfveren van de deelnemers aan de samenwerking:

- 1 *Samenwerking op basis van wantrouwen*: de deelnemers proberen zo goed mogelijk hun eigen belang te dienen.
- 2 *Samenwerking op basis van betrouwbaarheid*: de deelnemers aan de samenwerking proberen zich zo goed mogelijk aan de afspraken te houden.
- 3 *Samenwerking op basis van vertrouwen*: de deelnemers aan de samenwerking proberen zo goed mogelijk bij te dragen aan het gezamenlijk succes.

De verschillende vormen van samenwerking hebben elk specifieke en totaal verschillende eigenschappen, zie tabel 1.

Outsourcing op basis van wantrouwen

Veel outsourcingrelaties sneuvelen al voordat de handtekeningen zijn gezet. Steeds vaker worden outsourcingcontracten scherp uitonderhandeld, als het kan in Amerika, omdat ze er daar 'veel beter in zijn'. De contracten zijn er ook

dossier outsourcing

	Samenwerking op basis van		
	Wantrouwen	Betrouwbaarheid	Vertrouwen
Types	Eenmalige transacties	Ketens en processen	Co-creatie
	Wedstrijden	Herhaling	Lokaal ondernemerschap
Drijfveer	Eigenbelang	Afspraken	Gezamenlijk succes
Randvoorwaarde	Overkoepelend gezag	Duidelijke afspraken	Gezamenlijk beeld van succes
Loyaliteit	Niet	Naar afspraken	Hoog
Volwassenheid nodig	Niet	Beetje	Veel
Transparantie	Geen	Afspraken transparantie	Hoog
Focus samenwerking	Verleden	Heden	Toekomst
Sfeer	Escalaties	Afspraak = afspraak	Gezamenlijke ambitie
Wanneer	Als je precies weet wat je wilt	Eenvoudige dynamiek	Complexe dynamiek

Tabel 1 Vormen van samenwerking en hun kenmerken

naar. Er zit geen enkele ruimte in de contracten, alles is zo gedetailleerd mogelijk vastgelegd, op elke vorm van wanprestatie staan boetes en eigenlijk weten beide partijen bij het tekenen allebei: één van ons tweeën gaat verliezen op dit contract. Het gevolg is dat ze elkaar gedurende de hele contractperiode *als concurrenten* zien en niet als samenwerkingspartners. Niet de afspraken uit het contract zijn leidend, maar eigenbelang en calculerend gedrag. Als de boete minder geld kost dan het voldoen aan de afspraken, dan betalen we de boete, niet omdat we ons niet aan de afspraak **kunnen** houden, maar omdat we dat niet **willen**. We leveren de rapportages die we contractueel moeten leveren, maar we geven elkaar geen inzicht in wat er gebeurt. Alleen met het allergrootste wantrouwen kun je de ander voor zijn en dat maakt wantrouwen noodzakelijk. De leverancier misbruikt zijn monopoliepositie om divers maatwerk zo hoog mogelijk te verkopen en kan het zich door het contract niet veroorloven zijn beste en duurste mensen in te zetten. De opdrachtgever legt waar mogelijk boetes op wegens 'wanprestatie' en stelt onmogelijke eisen aan de levering. Beide partijen houden hun kaarten voor hun borst. Die spelen ze pas uit als het ze uitkomt. Discussies gaan over het verleden: welke bonussen en boetes moeten wel/

niet worden betaald en wanneer was het wiens schuld? De favoriete samenwerkingsstijl is onderhandelen. In de loop van de 'samenwerking' krijgen de partijen steeds meer een hekel aan elkaar. Samenwerking op basis van wantrouwen kun je je eigenlijk alleen maar veroorloven als je precies weet wat je wilt hebben en als je precies weet wat je er voor wilt betalen. Door de grote complexiteit en de grote dynamiek in de IT van een onderneming weet je eigenlijk nooit wat je morgen, volgende week en volgende maand precies wilt. Maar je moet het wel drie jaar van te voren vastleggen. Zaken zijn zaken! Dat maakt samenwerking op basis van wantrouwen uitermate ongeschikt voor IT.

Outsourcing op basis van betrouwbaarheid

Bij outsourcing op basis van betrouwbaarheid proberen beide partijen zich zo goed mogelijk aan hun afspraken te houden. De leverancier denkt niet mee, de opdrachtgever moet maar zeggen wat hij nodig heeft. Transparantie blijft beperkt tot het afsprakendomein; het is voor beide partijen duidelijk wie wanneer wat moet doen. Wanneer dat nodig is spreken de partijen elkaar aan op het niet halen van afspraken, maar boetes en bonussen zijn daarbij niet nodig: beide partijen proberen oprecht zich aan de

afspraken te houden. De focus van de samenwerking ligt op het heden: welke afspraken spelen er nu? Samenwerking op basis van betrouwbaarheid leidt tot een hoge mate van voorspelbaarheid: beide partijen weten precies wat ze aan elkaar hebben. Samenwerking op basis van betrouwbaarheid is uitermate geschikt als er 'veel van hetzelfde' moet worden geleverd. Samenwerking op basis van betrouwbaarheid wordt vaak ontworpen in samenwerking op basis van vertrouwen.

Outsourcing op basis van vertrouwen

Bij outsourcing op basis van vertrouwen (je zou kunnen spreken van 'echt partnerschap') probeert de leverancier optimaal bij te dragen aan het succes van de opdrachtgever. De leverancier denkt mee, is loyaal, en is voortdurend op zoek naar wat de opdrachtgever nodig heeft. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben een gezamenlijke ambitie, samen succesvol zijn en hun gesprekken gaan vooral over de toekomst: hoe kunnen we samen nog beter worden? De transparantie is hoog, beide partijen spelen open kaart. Hoe beter de partijen elkaar kennen, hoe beter de samenwerking tenslotte. Afspraken zijn kwalitatief en worden door beide partijen vormgegeven (lokaal ondernemerschap). Juist verbetering (Deming, Lean Six Sigma,



Continuous Service Improvement...) en innovatie vergen samenwerking op basis van vertrouwen. In co-creatie worden samen creatieve en complexe keuzen gemaakt. Waar nodig zet de leverancier zijn beste mensen in en hij durft ongevaagd het initiatief te nemen: als het maar bijdraagt aan het succes van samenwerking. Samenwerking op basis van vertrouwen is noodzakelijk als de complexiteit en/of de dynamiek groot zijn.

Outsourcing is samenwerking, maar van welke soort?

Outsourcing is een vorm van samenwerking, maar welke soort samenwerking is het meest geschikt? Gezien de immense consequenties die de verschillende soorten van samenwerking hebben, kun je de keuze van de samenwerkingssoort maar beter niet aan het toeval overlaten. Het is noodzakelijk dat je je **vooraf** afvraagt welke soort samenwerking het meest geschikt is. En dan heb je binnen een 'kavel' vaak nog verschillende samenwerkingspercelen. Als meedenken belangrijk is, moet je kiezen voor samenwerking op basis van vertrouwen, als je gebruik wilt maken van synergie (hoge kwaliteit tegen lage prijs dankzij schaalvoordeel) zou samenwerking op basis van betrouwbaarheid wel eens de beste soort kunnen zijn. En let daarbij wel op: als op een bepaald gebied samenwerking op basis van betrouwbaarheid de beste oplossing is, moet die samenwerking wel op basis van vertrouwen worden ontworpen, geëvalueerd en verbeterd. Deming is natuurlijk per definitie samenwerking op basis van vertrouwen, want wat is Deming nou zonder meedenken?! Voor IT is samenwerking op basis van wantrouwen eigenlijk altijd ongeschikt. Omdat IT eigenlijk altijd heel complex en heel dynamisch is, zijn meedenken (vertrouwen) en/of betrouwbare levering (betrouwbaarheid) eigenlijk altijd belangrijk en dat sluit samenwerking op basis van wantrouwen principieel uit. Nou ja, behalve bij de aanschaf van producten dan, dat kan prima op basis van wantrouwen.

Er is een partij die uitermate geschikt is voor het hoofdaannemerschap: de eigen IT-organisatie

Niet elke opdrachtnemer kan samenwerken!

Samenwerking op basis van vertrouwen en/of betrouwbaarheid is niet eenvoudig. Dat stelt hoge eisen aan de leverancier/partner. Niet iedere opdrachtnemer kan aan die eisen voldoen en het is dus van belang om de eisen die de samenwerkingssoorten stellen, mee te nemen in de partnerselectie en de assemblage van de samenwerking. Selectie op samenwerkingsbereidheid is bepalend voor het succes van de samenwerking. Selectie op kosten sorteert voor naar (ongewenste) samenwerking op basis van wantrouwen.

Daarna komt de echte acceptatietest: eerst formuleren opdrachtgever en leverancier samen een goede, werkbare definitie van succesvolle samenwerking. Vervolgens stellen we samen vast wat de toegevoegde waarde is van beide partijen in die samenwerking, bijvoorbeeld synergie en vakmanschap leveren voor de leverancier en focus op toegevoegde waarde voor de opdrachtgever. Op basis daarvan stellen we vast wat de kritieke succesfactoren zijn en wie waar verantwoordelijk voor wordt in de samenwerking. De opdrachtgever zal op de een of andere manier er voor moeten zorgen dat informatievoorziening en IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming. Van de opdrachtnemer mag worden verwacht dat hij daar (pro!)actief

aan meewerkt, dat hij verantwoordelijkheid neemt voor zijn bijdrage aan het succes, en dat hij open en transparant genoeg is om serieus over continue verbetering te praten.

Als een opdrachtnemer daadwerkelijk bereid is op deze manier samen te werken, ligt er een goede basis voor verdere samenwerking en kunnen we de samenwerking ook inhoudelijk gaan inrichten.

Niet elke opdrachtgever durft samen te werken!

Samenwerken op basis van vertrouwen en/of betrouwbaarheid stelt hoge eisen aan de opdrachtgever, misschien nog wel meer dan aan de opdrachtnemer. De opdrachtgever moet de drie belangrijkste (schijn)zekerheden die hij heeft, opgeven.

1. Allereerst moet hij alle boete- en bonusregelingen uit de contracten laten, omdat die de leverancier aanzetten tot sturen op eigenbelang en daarmee tot samenwerken op basis van wantrouwen.
2. Bovendien moet de opdrachtgever de leverancier zijn succes (lees: voldoende winst) gunnen. Dat lijkt erger dan het is. Niet de efficiency van IT, maar de effectiviteit en efficiency van de onderneming zijn van doorslaggevend belang voor het succes van de onderneming en dat stelt weliswaar ook eisen aan de efficiency van IT, maar vooral aan de effectiviteit. Een leverancier die wordt uitgeknepen door zijn klant, zal op zijn best met tegenzin alle afspraken nakomen en op zijn slechts waar mogelijk misbruik maken van elke situatie die zich voordoet. Een leverancier die voldoende verdient, wil zijn klant niet kwijt en zal de samenwerking koesteren en gedreven bijdragen aan het succes van de klant.
3. Als laatste moet ook de opdrachtgever openheid van zaken geven. Hoe kan de opdrachtnemer anders meedenken? Als de opdrachtgever die drie dingen kan en hij kiest de juiste partner, ligt een samenwerking in het verschiet die er voor zorgt dat IT op onderscheidende wijze zal gaan bijdragen aan het succes van de onderneming.



Software for Service Management Solutions

- Alles in één
- Webgebaseerd
- Meertalig

Clientele®
ITSM

www.clientele-itsm.nl

Inrichten van de samenwerking

Als opdrachtgever en opdrachtnemer bereid zijn samen te werken op basis van vertrouwen en/of betrouwbaarheid, moet de samenwerking ook op die manier worden ingericht. Allereerst stellen we vast wanneer de samenwerking succesvol is en wat de toegevoegde waarde daarbij is van de leverancier (bijvoorbeeld synergie en/of vakmanschap). Op basis van de gezamenlijke ambitie, succesvol zijn, spreken we een duidelijke rolverdeling af en een gezamenlijke strategie. We benoemen de gebieden waar we samenwerken op basis van betrouwbaarheid. Op die gebieden geldt 'afspraken is afspraken'. Daarnaast stellen we vast waar we gaan samenwerken op basis van vertrouwen. Daar stellen we duidelijke doelen en spreken we een rolverdeling af. We stellen de bewegingsvrijheid van de twee partijen vast; vertrouwen is tenslotte nooit onbegrensd. We zorgen ervoor dat we zeker weten dat we nergens bonussen en boetes over meetbare doelen hebben afgesproken. Ten slotte spreken we af hoe we de samenwerking, op basis van betrouwbaarheid en op basis van vertrouwen, gaan meten, evalueren en verbeteren, en daar reserveren we apart tijd voor in de samenwerking.

Meedenkende leveranciers

Afgelopen zomer was ik op vakantie in Frankrijk en we gingen eten in een lokaal restaurant. Ik bestelde een lokaal gerecht dat er erg lekker uitzag. "Nou ja," zei de dame die bediende, "weet u dat het belangrijkste bestanddeel van het gerecht pens is?". Na een boeiende dialoog besloot ik toch maar voor een veiliger hoofdgerecht kiezen, de details zal ik u besparen. Het gedrag van die dame mag je van elke leverancier verwachten, hoe hard hij zich ook als *supplier* opstelt. Natuurlijk is er een duidelijke servicecatalogus, natuurlijk worden de verschillende producten en diensten daarin goed beschreven en natuurlijk kan het me eigenlijk niet schelen hoe de producten en diensten worden gemaakt, maar zo nu en dan mag je van een leverancier verwachten dat hij opening van zaken geeft en/of dat hij waarschuwt voor consequenties die ik als klant even over het hoofd heb gezien. Al had ik het natuurlijk ook zelf kunnen weten. Het resultaat: het verschil tussen een chagrijnige en een uiterst tevreden klant en een met plezier betaalde fooi. Meer effectiviteit voor iets meer geld en vooral veel meer waar voor mijn geld en veel meer succes in de samenwerking. Door een beetje meedenken...

Als je iemand niet vertrouwt...

Als je iemand niet vertrouwt, moet je hem geen belangrijke dingen laten doen. Als je iemand niet vertrouwt, mag je niet verwachten dat hij meedenkt of zich loyaal gedraagt. Waarom zou hij jouw succes belangrijk vinden? Als je iemand niet vertrouwt, moet je je niet afhankelijk van hem maken, al helemaal niet als hij een outsourceleverancier is.

dossier outsourcing

Als iets heel erg belangrijk is...

Als iets heel erg belangrijk is, mag je het alleen maar laten doen door iemand die je vertrouwt. Als (een onderdeel van) IT heel erg belangrijk is voor een onderneming, mag je het alleen maar overlaten aan een partij die je dat belang toevertrouwt. Bij het leveren van diensten, moet je kunnen vertrouwen op de leverancier; dat hij zich aan zijn afspraken houdt, dat hij meedenkt, dat hij de tijd neemt voor constructief overleg en dat hij je waarschuwt als je rare dingen lijkt te willen. Bij het nadenken over de diensten die nodig zijn om als onderneming succesvol te zijn, is nog veel meer nodig. Dan moet je zoveel vertrouwen in iemand hebben, dat je het misschien wel alleen zelf wilt doen. Informatiemanagement, informatie-analyse, architectuur, regievoering, businessontwerp en business (process)innovatie zijn zo bijzonder dat je die in veel gevallen zelf wilt doen of zelf moet doen. Tenzij je jezelf niet vertrouwt...

Een goede hoofdaannemer

Steeds vaker wordt uitbesteding over verschillende kavels verdeeld. Daar is ook veel voor te zeggen. Op al die gebieden zoekt de opdrachtgever de leverancier uit die de meeste toegevoegde waarde kan leveren en die hij op dat gebied durft te vertrouwen. Maar wie is er dan verantwoordelijk voor de samenwerking tussen al die verschillende leveranciers? Wie is, met andere woorden, de hoofdaannemer? De verantwoordelijkheid voor de samenwerking tussen alle leveranciers maakt de hoofdaannemer verantwoordelijk voor de totale *supply* en dat maakt de hoofdaannemer bij uitstek geschikt om de IT te verdelen in kavels, per kavel de juiste leverancier uit te zoeken en met elke leverancier de samenwerking in te richten. Dat zou ik aan geen enkele leverancier durven toe te vertrouwen. Dat zou ik als onderneming vooral zelf willen doen. Gelukkig kan dat ook goed. Er is zelfs een partij die daar uitermate geschikt voor is: de eigen IT-organisatie.

En de lopende contracten dan?

Als de onderneming nog lopende contracten heeft, moet je je per contract een paar dingen afvragen: is het een lopend contract of is het lopende samenwerking? Durf ik deze contractpartner te vertrouwen? Op welke gebieden? Wat moet er veranderen, opdat ik hem durf te vertrouwen? Welke risico's loop ik daarbij en welke mogelijkheden biedt mij dat? Als je op al die vragen een duidelijk antwoord hebt geformuleerd, moet de samenwerking worden bijgestuurd. Zoals we al hebben gezien, is daarvoor eigenlijk altijd samenwerking op basis van vertrouwen nodig. Er moet open kaart worden gespeeld. Draagt de samenwerking daadwerkelijk bij aan het succes van de onderneming? Waar gaat het mis en hoe komt dat? Welke afspraken (boetes, bonussen, verplichtingen, SLA's, rapportages) staan het gezamenlijk succes in de weg? Waarom hebben we die afspraken dan gemaakt? Al met al moeten we alsnog proberen de samenwerking en de afspraken over die samenwerking te laten aansluiten op de echte doelen van de samenwerking, alsof het een nieuwe samenwerking is. Bestaande afspraken moeten worden aangepast, opdat we elkaar ruimte geven waar dat nodig is. Een echte partner en een goede leverancier doen daar aan mee. Bij beiden staat de samenwerking voorop. Een opdrachtnemer, die niet wil meewerken aan het aanpassen van de contracten en die geen openheid van zaken wil geven, zit waarschijnlijk in de categorie 'Bul Super': "Zaken zijn zaken, had je maar beter moeten opletten toen we de afspraken maakten".

Als je je leverancier niet wilt of kunt vertrouwen, moet je de samenwerking zo snel mogelijk beëindigen en in de meeste gevallen moet ook dat gebeuren op basis van vertrouwen.

Conclusie

Als een onderneming een deel van zijn IT wil outsourcen, zijn er eigenlijk maar drie mogelijkheden:

A. Samenwerken op basis van wantrouwen

met de eigen IT-afdeling als hoofdaannemer. IT wordt er niet beter of goedkoper op, de IT-afdeling moet heel erg veel tijd besteden aan ergernis en escalaties, maar kan wel aangeven dat ze hebben gedaan wat ze moesten doen, dat het aan de leverancier ligt, en dat dit niet kon worden voorzien. De komende jaren zal IT niet substantieel bijdragen aan het succes van de onderneming, maar eerder een serieuze belemmering zijn. Ze hebben het veel te druk met hun eigen sores. Alleen als de IT van de onderneming net zo eenvoudig is als een doos potloden, kan samenwerken op basis van wantrouwen een succes worden.

B. Samenwerken op basis van vertrouwen

met de eigen IT-afdeling als hoofdaannemer. De onderneming introduceert doelbewust onzekerheid, gaat op een heel andere manier met zijn partners en leveranciers om en uiteindelijk leidt dat tot effectievere én efficiëntere IT, betere innovatie en ten slotte meer succes voor de onderneming.

C. Alles zelf blijven doen.

De onderneming besluit dat ze (bijvoorbeeld) niet wil samenwerken op basis van wantrouwen en niet *durft* samenwerken op basis van vertrouwen. Outsourcen is daardoor geen optie meer en dus laat de onderneming alles over aan de eigen IT-afdeling. Die durft ze wel te vertrouwen. Toch?

Maar hoe dan ook, wat je in elk geval van een onderneming mag verwachten: dat elke vorm van samenwerking een bewuste keus is, met zicht op de consequenties van die keus.

Noot

1 IT Beheer Magazine 9: Vertrouwen: de kortste weg naar succes? – Bart Stofberg

Bart Stofberg werkt bij LogicaCMG als Lead Consultant ICT Management, met als speciaal aandachtsgebied functioneel beheer (bart.stofberg@logiacmg.com).