

UITBESTEDEN MOET SNELLER EN DOELMATIGER

'First time right' OUTSOURCING

Tekst: Polo van der Putt en Raymond Linkers

Heeft een organisatie eenmaal een businesscase voor outsourcing, dan is het van belang om de deal zo vlot mogelijk, maar zorgvuldig, te sluiten en zo snel mogelijk de revenuen binnen te halen. De praktijk wijst uit dat de periode van het gunnen van een outsourcing steeds langer wordt. Waarom niet streven naar het behalen van een optimaal resultaat in een zo compact mogelijk tijdsbestek? Optimaal voor de uitbesteder, maar ook voor de deelnemende leveranciers, die snel duidelijkheid willen en hun investeringskosten beheersbaar willen houden. Het wordt tijd voor 'first-time-right' outsourcing. Dit artikel gaat in op de vraag hoe uitbestedingen sneller en doelmatiger tot stand kunnen komen.

In economisch onzekere tijden toetst een organisatie alereerst de richting: 'Waar gaan wij naartoe? De goede kant op?' Daarna wordt de organisatie zelf van top tot teen onder het vergrootglas geplaatst. Passen alle activiteiten en wat is de toegevoegde waarde van deze activiteiten in het geheel? Bij activiteiten die niet tot de kerntaken behoren, doet zich de vraag voor of de organisatie die zelf moet blijven uitvoeren. Zeker als een activiteit beter of goedkoper buitenshuis kan worden gedaan en er een businesscase is, wordt de beslissing genomen te outsourcen. Op dit moment wordt er veel geoutsourcet.

KLEINERE DEALS

En er wordt veel geklaagd. Wie regelmatig bij leveranciers over de vloer komt, hoort vaak dat de outsourcingdeals tegenwoordig steeds kleiner zijn en dat de looptijd om een opdracht te verwerven is opgerekt, soms tot meerdere jaren. Dat outsourcingdeals zijn gekrompen is een logische ontwikkeling. De grote organisaties hebben ondertussen hun eerste outsourcingen gedaan, vaak in één keer hun IT buiten de deur gedaan. Nu zij het eerste contract hebben doorstaan willen zij geen grijze alles-in-éénspeler meer; zij zoeken op de verschillende te outsourcen onderdelen de beste speler. Tegelijkertijd richten ook de middelgrote en kleinere ondernemingen zich steeds meer op outsourcing. Ook dat levert kleinere dealvolumes op dan de leveranciers in het verleden gewend waren.

De gemiddelde dealwaarde neemt dus af. Deals mogen daardoor minder kosten en moeten eerder resultaat laten zien. Tegelijkertijd blijft outsourcing complex. Veel projecten falen omdat het contract niet aansluit bij de werkelijke klantbehoefte en bij de organisaties van de klant en leverancier.

LANGERE DUUR

Dat de periode van het gunnen van een outsourcing steeds langer duurt, is een minder logische ontwikkeling. Als er eenmaal een businesscase is voor outsourcing, is het in het belang van de uitbesteder om de deal zo snel mogelijk te sluiten en zo snel mogelijk de revenuen binnen te halen. Uiteraard wel onder de randvoorwaarde dat de deal op een zorgvuldige manier tot stand komt. Waarom dan niet streven naar het in een zo compact mogelijk tijdsbestek neerzetten van een optimaal resultaat? Optimaal voor de uitbesteder, maar ook voor de deelnemende leveranciers, die snel duidelijkheid willen en hun investeringskosten beheersbaar willen houden. Waarom streven we, kortom, niet met zijn allen naar 'first-time-right' outsourcing? Er is vanuit de betrokken partijen een positieve businesscase voor.

Het draait bij een outsourcingdeal uiteindelijk om twee dingen: een goed contract, inclusief onderliggende documenten, en een goede samenwerking tussen leverancier en uitbesteder ook als er buiten de kaders van het oorspronkelijke contract moet worden getreden. Het potentiële suc-

ces van samenwerking kan voorspeld worden op basis van kennis van de markt. Welke leveranciers executeren goed en, niet onbelangrijk, welke leveranciers passen goed bij de volwassenheid van de klantorganisatie en bij de cultuur. Hoe ver is de regioorganisatie van de uitbesteder? Kan deze ook daadwerkelijk sturen?

STUREN

Om te sturen is visie nodig, daar moet niet op worden bezuinigd. Zonder visie geen gerichte interactie met de leveranciers tijdens het selectietraject. Start met een 'beauty contest' en confronteer leveranciers met je visie. Zoek er gericht twee uit waarmee je de contractinvulling parallel doet. Inclusief een interactieve formulering van de toekomstige set aan diensten gebaseerd op de visie. In zes maanden tijd kan met de juiste leverancier de handtekening onder het contract worden gezet. Zorg dan wel dat er een multidisciplinair team op wordt gezet, met beslissingsbevoegdheid. Haal die expertise van buiten wanneer de eigen organisatie er niet in voorziet. Laat de 'lead' bij de eigen organisatie: een adviesbureau is er ter ondersteuning van uw proces; niet om het outsourcingproces over te nemen.

Na ondertekening van het contract blijkt in de praktijk dat een belangrijk deel van de requirements pas in de transitie- en transformatiefase naar boven komen. Vaak is de dienstverlening dermate complex, dat het een illusie is om alles in zes maanden vooraf volledig dicht te timmeren. Partijen zijn dan ook vaak meer gebaat bij een flexibel contract, waarin het laatste deel van de specificaties tijdens de rit wordt ingevuld.

RIGIDE CONTRACTEN

Klassieke sourcingcontracten zijn te rigide en contraproductief. Vooraf vastgelegde specificaties sluiten vaak niet aan bij de werkelijke klantbehoefte. Eisen worden vaak pas duidelijk tijdens de rit. Dat betekent echter niet dat er vooraf niets moet worden vastgelegd. Een belangrijk deel van de specificaties kan vaak al wel als *roadmap* vooraf worden vastgelegd. Het contract dient een duidelijk kader te bevatten en goede procesbeschrijvingen, onder andere voor governance en changemanagement.

Flexibele contracten met een *early warning system* bieden meer kans op succes.

Dat is echter niet voldoende om een outsourcingproject in de hand te houden. Een contract moet ook mechanismen bevatten waarmee falen zoveel mogelijk wordt voorkomen. Met een early-warningsysteem worden dreigende tekortkomingen op tijd gesignaleerd en kunnen tijdig maatregelen worden getroffen. Klassieke contracten voorzien daar niet in. Die bevatten slechts mechanismen voor als het al fout is gelopen. Een klant kan dan boetes innen, schade vorderen en/of ontbinden. Bij een outsourcing die niet goed loopt, wordt vaak gefocust op wat had moeten gebeuren:

Een contract moet mechanismen bevatten waarmee falen zoveel mogelijk wordt voorkomen

er wordt teruggekeken. Als het fout dreigt te lopen is het echter beter om te focussen op wat moet gebeuren om het project wel te laten slagen.

EARLY-WARNINGSYSTEEM

Hoe ziet een early-warningsysteem eruit? Kort gezegd laat zo'n systeem een alarmbel afgaan als er voortekenen zijn dat het project niet goed loopt. Zo kan de vervanging van een projectleider of een andere sleutelpersoon een teken zijn dat de leverancier moeite heeft om het project onder controle te houden. Zeker als er binnen een kort tijdsbestek meer personeelwisselingen zijn. Na het afgaan van de alarmbel komt het project in een verhoogde fase van alarm. Hoe harder de bel rinkelt, hoe hoger het alarmniveau.

Aan iedere alarmfase zijn maatregelen gekoppeld. In een lage alarmfase zou bijvoorbeeld volstaan kunnen worden met een extra overleg waar de leverancier toelicht wat er aan de hand is. Bij hogere alarmfases kan zwaarder geschut worden ingezet, zoals verplichte betrokkenheid van het hoogste management van de leverancier. Maar ook kunnen boetes verdubbeld worden. Of er wordt op kosten van de leverancier een externe adviseur ingehuurd die bindende aanwijzingen kan geven over de verdere aanpak. Een aanhoudend alarm of zeer hoog alarmniveau kan zelfs resulteren in ontbinding.

TRIGGERS

Het idee is dus dat dit mechanisme getriggerd wordt voordat er sprake is van wanprestatie. Er zijn talloze triggers te bedenken naast het hierboven al genoemde verloop van sleutelpersoneel. Voor iedere transactie kunnen die triggers deels anders zijn. Het doordenken van die triggers vereist daarom steeds weer speciale aandacht. Zo is het voor een *launching customer* van groot belang om te weten of de leverancier de branche van de klant nog steeds ziet als speerpunt. Hoe dikwijls gebeurt het niet dat een leverancier zijn strategie bijstelt en zijn focus op de markt verlegt? Als klant word je dan opeens een exoot, waarin de leverancier minder zal willen investeren en waardoor de kans op ontevredenheid enorm toeneemt. In een dergelijk geval gaat in een early-warningsysteem een alarmbel af als de leverancier er niet in slaagt binnen één jaar vier vergelijk-

bare klanten te werven. Het gevolg daarvan kan zijn dat de klant het recht krijgt het contract eerder open te breken en een gedeeltelijke compensatie krijgt voor switchingkosten.

Vaak is er aandacht nodig voor de financiële positie van de leverancier op langere termijn. Dan wordt een early-warningsysteem gekoppeld aan de solvabiliteit van de leverancier. Hoe lager de solvabiliteit, hoe hoger de alarmfase, wellicht resulterend in zogenaamde 'step-inrechten' of een kooprecht op het platform van de leverancier. Hiermee kan de klant voorkomen dat hij lijdzaam moet toezien hoe de leverancier langzaam aftakelt en de kans op wanprestatie enorm toeneemt.

EINDDOEL IN HET VIZIER

Een early-warningsysteem moet echter niet te rigide zijn. Een klant vergeet vaak dat de strikte termijnen uit een contract ook tegen hem kunnen werken. Een voorbeeld daarvan is de rechtszaak tussen Fortis en Raindrop. Raindrop moest een nieuw vastgoedbeheersysteem opleveren. Steeds weer werden overeengekomen fatale opleverdata niet gehaald, ook doordat Fortis de requirements bleef wijzigen. Toen het systeem twee jaar na de oorspronkelijke oplevertermijn en na minstens nog drie andere fatale termijnen nog steeds niet werkte, ontbond Fortis het contract. De rechter stelde Fortis echter in het ongelijk. De rechter was van mening dat "het beeld naar voren komt dat de afgesproken termijnen in de praktijk door partijen niet als zodanig zijn gehanteerd. Bepalend voor dit oordeel is dat nergens uit blijkt dat partijen op het moment van het verstrijken van de termijnen hieraan (juridische) consequenties hebben verbonden. Integendeel: na het verlopen van de diverse termijnen werd er 'normaal' verder gewerkt aan het project."

Kortom, als je een leverancier contractueel strak wilt houden, moet je daar ook naar handelen. Zeker met early-warningfactoren die niet direct het voortbestaan van de deal op losse schroeven zetten, is het onverstandig die factoren te sanctioneren met 'atoomwapens' (zoals ontbinding). Als klant wil je dat soort zware sancties hoogstwaarschijnlijk toch niet meteen inzetten en eerst proberen om samen een zachtere oplossing te zoeken. En als je besluit om het harde middel uit het contract links te laten liggen, dan loop je het risico dat je er ook later niet op terug mag vallen.

First-time-right outsourcing vermijdt deze 'catch-22' en houdt consequent het einddoel in de gaten: een goede samenwerking, gebaseerd op een flexibel contract met ingebelde 'early warnings'.

Polo van der Putt is Partner Sourcing & IT bij Vondst Advocaten en Raymond Linkers is Director Sourcing bij METRI, Fact Based Advisory.