

## Wie heeft het probleem?

### Inleiding

Er is al veel geschreven over het selecteren en contracteren van ‘de juiste’ leverancier. Daarna begint ‘het feestje’ pas: de klant ervaart de volwassenheid van de leverancier en de leverancier ervaart de volwassenheid van de klant in de mate van samenwerking die tussen beide partijen vorm krijgt.

Vind u het raar dat ik juist op ‘de volwassenheid’ van beide partijen wijs? Natuurlijk geldt dat een succesvolle outsourcing – maar dan onderliggend – wordt bepaald door een goede leverancier, een goed contract en heldere SLA’s. Natuurlijk geldt dat de klant een adequate regie-organisatie moet inrichten. Vooral dit laatste legt de basis voor een succesvolle samenwerking. En juist die samenwerking is naar mijn mening de belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle outsourcing!

### Ervaringen

Uit eigen ervaringen is gebleken dat ‘mislukte’ outsourcing vaak z’n oorzaak vindt in de volgende elementen:

1. geen goede SLA’s
2. een wurgcontract;
3. geen adequate regie bij de klant;
4. geen adequate samenwerking.

Helaas blijken er nog regelmatig geen goede SLA’s te zijn afgesloten. Dit wordt veroorzaakt doordat de klant (nog) niet precies weet wat hij feitelijk aan diensten en service levels wil hebben. Het gevolg is dat de leverancier ook niet weet hoe hij zijn klant tevreden kan houden. Een professionele leverancier had er naar mijn mening overigens op moeten aansturen dat er alsnog adequate SLA’s konden worden afgesloten. Toen had de samenwerking al gestalte moeten krijgen.

Bij een wurgcontract is de marge van een leverancier er (bijna) volledig uitonderhandeld. Een klant zal toch proberen ‘het onderste uit de kan te halen’; daarentegen zal de leverancier stellen dat het om meerwerk gaat. Wurgcontracten zijn overigens soms het resultaat van ‘hard’ onderhandelen van de klant, maar net zo vaak doordat de leverancier de betreffende klant graag wil binnenhalen. Je kan je afvragen of hier al niet een basis is gelegd voor een gespannen (...) non-samenwerking.

Hoewel goede contracten en SLA’s aan de basis van een succesvolle outsourcing liggen, is afstemming met en sturing van een leverancier nodig. Er ontstaan bij de business regelmatig behoeften aan nieuwe of gewijzigde diensten die met de leverancier moeten worden afgestemd, of er moeten opdrachten worden verstrekt (bijvoorbeeld over het inrichten van een nieuwe werkplek). Dit vraagt om een adequate regie-organisatie bij de klant die niet alleen in overleg treedt met de leverancier over wensen en mogelijkheden (samenwerking) maar ook met de business over behoeften.

Waarom is samenwerking noodzakelijk? Wel, contracten, SLA’s en een regie-organisatie bij de klant bieden een basis maar zijn onvoldoende om uiteindelijk de gewenste kwaliteit van dienstverlening te krijgen; daarvoor is samenwerking noodzakelijk. Al zou het maar zijn om de communicatie effectief te laten verlopen over verwachtingen van de klant (de leverancier

informereren), maar ook om ondervonden knelpunten – bij zowel de klant als de leverancier (!) – te bespreken en oplossingen te zoeken.

### Wie heeft het probleem?

Hoe erg is het nu als één (of meerdere) van de genoemde faalfactoren aan de orde zijn? SLA's kan je toch bijstellen? Discussies met een leverancier over meerwerk zijn een uitdaging (...). Een magere regie of samenwerking? We hebben toch een contract?

**Ik vraag mij bij dit soort discussies altijd af: “wie heeft het probleem?”. Mijn antwoord op deze vraag is: “dat is altijd de klant!”**

En als de leverancier de SLA niet ‘waarmaakt’ zullen velen wijzen op een boetebeding in het kader van een bonus/malus regeling. Natuurlijk doet een boete (of het niet dan wel deels betalen van een factuur) de leverancier (financieel) pijn. Maar daarmee is ‘het probleem’ nog niet opgelost! De klant c.q. de business krijgt niet de kwaliteit van dienstverlening die hij nodig heeft. En dat levert de business – direct of indirect – schade op. Dus heb ik wederom de vraag: “wie heeft het probleem?”.

### Samenwerking

Ik ken vele discussies met leveranciers waarbij de leverancier er door de klant op werd gewezen dat de dienstverlening niet adequaat was. Als de leverancier de SLA niet ‘waarmaakt’, moet de leverancier natuurlijk alles in het werk stellen om de diensten conform afspraak te (gaan) leveren.

Uit mijn ervaringen blijkt echter dat het ‘slechts’ in ca. 50 procent van de gevallen aan de interne bedrijfsvoering bij de leverancier ligt. Voor de overige 50 procent kan je ‘de schuld’ bij de leverancier leggen, maar spelen er meer factoren die een nadere analyse in het overleg tussen klant en leverancier (samenwerking!) waard zijn. Vaak blijkt dat in de wijze van afstemming (communicatie, overleg, opdrachtverstrekking, e.d.) de nodige knelpunten kunnen worden onderkend. Hoewel ik altijd stel dat een professionele leverancier deze samenwerking vanaf de start van het contract goed had moeten regelen (die is immers professioneel), kunnen omstandigheden (bij klant én leverancier) zodanig wijzigen dat de vorm van afstemming moet worden aangepast. Van beide zijden zou de bereidheid moeten bestaan om in gezamenlijk overleg (samenwerking!) tot een adequate afstemming te komen. En dat vraagt dus ook om een investering van de klant.

Overigens kan je je (vanuit de vraag: “wie heeft het probleem?”) ook afvragen of je de leverancier niet het beste zou kunnen helpen, ook al ligt ‘de schuld’ volledig bij de leverancier (dus zelfs dan: samenwerking!).

Regelmatig komt het voor dat de leverancier wél aan de SLA voldoet, maar wordt alsnog onvoldoende kwaliteit van dienstverlening door de business ervaren. In dit geval is overleg met de business nodig of aanpassing van de SLA noodzakelijk is (denk bijvoorbeeld aan de daaraan verbonden kosten) en vervolgens met de leverancier om een bijgestelde SLA op te stellen. Vaak heeft de leverancier ook ervaringen en/of ideeën die in deze situatie kunnen helpen (wellicht zelfs zonder kostenverhoging). Ook die samenwerking mag je toch van professionele partijen verwachten?

### Samenwerking vanuit een Contact Group

Een totaal andere vorm van samenwerking tussen klanten en leverancier is een ‘contact group’. In de basis is dit een groep klanten van dezelfde leverancier die zich verenigen om vanuit ‘het collectief’ in overleg met de betreffende leverancier te treden (samenwerking!).



Een aantal jaren geleden hebben klanten van Atos Origin het initiatief tot zo'n contact group genomen. Hierbij zijn de volgende doelen geformuleerd:

- het uitwisselen van ervaringen met outsourcing en daaraan gerelateerde zaken in het algemeen
- het uitwisselen van ervaringen over de dienstverlening van de leverancier
- het vormen van een klanten-platform voor het - vanuit het collectief van klanten - informeren van de leverancier over de ervaren kwaliteit van dienstverlening, alsmede het - vanuit het collectief - aansturen van de leverancier ter verbetering daarvan
- het vormen van een klankbord voor de leverancier voor het afstemmen van ideeën, en de ontwikkeling van producten en diensten

In de praktijk blijkt zo'n contact group van enorm toegevoegde waarde voor zowel de bij de contact group aangesloten klanten als de leverancier. De klanten leren immers veel van elkaar over outsourcing in het algemeen en de ervaringen met de betreffende leverancier. De leverancier kan veel leren van de ervaringen van een grote groep klanten.

De ervaring (overigens met meerdere contact group'en) heeft geleerd dat de klanten vaak dezelfde problemen met de betreffende leverancier ondervinden. In het overleg tussen de contact group en de leverancier blijkt vaak dat de problemen wel bekend zijn (hoewel vaak 'slechts' bij de individuele accountmanagers), maar dat niet bekend is dat het een collectief – en derhalve structureel – probleem blijkt te zijn. Dit inzicht helpt de leverancier om – zichtbaar – structurele problemen ook structureel op te lossen.

Een andere wijze waarop de samenwerking tussen contact group en leverancier gestalte kan krijgen, is het feit dat de leverancier nu een collectief klankbord heeft voor ideeën en de ontwikkeling van producten en diensten. In de praktijk overleggen leveranciers wel met hun klanten over behoeften en ontwikkelingen, maar dat betreft 1-op-1 gesprekken. Vervolgens worden deze voornemens in – het spreekwoordelijke – achterkamertje bij de leverancier tot ontwikkeling gebracht. Afstemming met het collectief van klanten in een contact group helpt de leverancier inzicht te krijgen in de collectieve behoeften van haar klanten, de wijze van invullen daarvan en het prioriteren van ontwikkelingen. Ook nu is dit winst voor zowel de klanten als de leverancier.

### **Tot slot**

Hoewel er vaak – wat chargerend – wordt gesteld dat de leverancier er “een potje van maakt”, blijkt uit ervaring dat de oorzaak van de problemen gemiddeld voor 50% bij de klant en voor 50% bij de leverancier ligt. Geen goede SLA's, geen adequate regie en uitsluitend sturen op de kosten zijn voorbeelden die – tenminste ik zelf – grotendeels aan de klant verwijt. En als blijkt dat de oorzaak bij de leverancier ligt, is het alleszins de moeite waard is om de leverancier te helpen bij het oplossen van de problemen.

Samenwerking, investeren in adequate diensten van de leverancier, is het credo. Immers: wie heeft het probleem?

Johan Op de Coul  
Organisatie-adviesbureau Op de Coul  
johan@opdecoul-advies.com



Wie is geïnteresseerd in de AO Contact Group kan een mail met een verzoek om informatie sturen aan: [ao@contactgroup.org](mailto:ao@contactgroup.org). De AO Contact Group is een onafhankelijke Vereniging van klanten van Atos Origin.