



Het Platform Outsourcing Nederland telt 13 werkgroepen, die binnen het PON toewerken naar kennisdocumenten over even zo veel hoofdonderwerpen op het gebied van outsourcing. Werkgroepen kiezen daarbij voor verschillende werkvormen: zo kunnen een of meer artikelen worden geschreven of worden er rondetafel-discussies georganiseerd die tot een kennisdocument leiden. De weerslag van de verrichtingen van de werkgroepen zal de komende tijd in OM aan bod komen. In deze aflevering van OM presenteert de werkgroep Leveranciersselectie een eerste artikel.

Contractimplementatie: vast Onderdeel van Inkoopproces en bidproces

Auteurs: Dik Geelen (Significant B.V. en vz. werkgroep), Bert Caris (Balanced Management), Robert Lammé (Synotion) en George van Duyneveldt (IBM Global Technology Services).

In dit artikel richten we ons op contractimplementatie: het door het inkoopteam (wat verantwoordelijk is geweest voor een uitbesteding) begeleiden van het in ontvangst nemen van het contract door de gebruikersorganisatie.

Daarbij gaan we er vanuit dat de het contract inclusief alle daarbij behorende bijlagen zoals het Service Level Agreement (SLA), Dossier Afspraken en Procedure (DAP), Dossier Financiële Afspraken (DFA) en het Programma van Eisen (PvE) de reikwijdte en doelstellingen afdoende beschrijven en van het juiste niveau zijn. Anders gezegd, het contract is compleet, doelmatig, tijdig beschikbaar en van voldoende technische, juridische en commerciële kwaliteit. Als in dit artikel wordt gesproken over de gebruikersorganisatie, wordt hier de organisatie mee bedoeld die verantwoordelijk is voor het contractbeheer, service- en contractmanagement en leveranciersmanagement; dus niet de finale eindgebruiker.

UIT DE PRAKTIJK VAN ALLEDAG...

Ten behoeve van een grootschalige IT-uitbesteding wordt een professioneel inkoopteam samengesteld door een uitbesteder. Het inkoopteam krijgt de opdracht om op basis van door de business opgestelde specificaties een selectietraject te starten. In Nederland behoren de centrale en decentrale overheid, banken en verzekeraars, pensioenfondsen en partijen werkzaam binnen de energiesector tot de grote uitbesteders. Het inkooptraject moet er toe leiden dat – al dan niet door middel van een Europese aanbesteding – een of meerdere leveranciers geselecteerd worden voor de uit te besteden dienstverlening. Bij de samenstelling van dat inkoopteam wordt goed gekeken naar de verschillende benodigde functionaliteiten. Er moeten verschillende zaken bedacht, doordacht en uitgewerkt worden. Vanuit diverse geledingen van de organisatie worden specialisten benaderd die met specifieke aspecten aan de slag gaan.

Iedereen draagt bij

De business draagt zorg voor het technische inhoudelijk deel van de offerteaanvraag. Juridische zaken adviseert ten aanzien van de juridische aspecten zoals intellectueel eigendom, garanties, aansprakelijkheden, derdebepingen, betrouwbaarheid en tal van andere relevante zaken. De afdeling Servicemanagement, die namens de uitbesteder verantwoordelijk is voor het beheren van uitbestede producten en diensten, wordt gevraagd om een Service Level Agreement op te stellen in nauwe samenspraak met de business en schetst de contouren van de beheerafspraken. De afdeling Architectuur van de uitbesteder zorgt voor de ontwerp-specificaties (architectuur) en overige relevante beleidszaken. Inkoop draagt onder meer zorg voor de interne coördinatie, de communicatie met de markt en de commerciële condities waaronder bonus/malus constructies, afrekenmechanismen en vorm en duur van de overeenkomst. Na besluitvorming over de inhoud van de aanvraag tot offerte (RFP) wordt deze verzonden aan door de uitbesteder geselecteerde leveranciers. Na ontvangst van de offertes start de beoordeling.

ONDERTUSSEN BIJ DE LEVERANCIERS...

Voordat het inkoopteam bij de uitbestedende organisatie aan de slag kan met de beoordeling van de offertes zijn de bidteams bij de leveranciers aan zet. Alles wat de leveranciers weten over de klant (wie zijn de relevante stakeholders, wat zijn de businessproblemen, de beschikbare budgetten, de betrokken personen en natuurlijk de specifieke oplossingen) wordt samengebracht. De pizzakoe-riër maakt vele kilometers... Maar de energie die de bidteams erin hebben gestoken laat zich gelden, er liggen op maat gesneden gekozen oplossingsrichtingen met ambitieuze maar realistische plannings tegen zeer concurrerende condities.

VAN RFP NAAR CONTRACT

Nadat de offertes zijn beoordeeld en is vastgesteld aan wie het project gegund gaat worden ontvangt de bidmanager van de winnende leverancier het verlossende telefoontje: u hebt de deal gewonnen! Het inkoopteam en het bidteam van de winnende leverancier trekken de agenda's en er worden data vastgesteld waarop de contractbesprekingen zullen plaatsvinden.

Tijdens de contractbesprekingen, die toch meer tijd vergen dan aanvankelijk werd geschat, zijn alle technische, beheersmatige, juridische en commerciële zaken goed doorgeproken en daar waar noodzakelijk verder uitgewerkt. Het grote moment breekt aan: de contractondertekening. Overhemden gestreken, dasjes recht, champagne in de aanslag en de handtekeningen worden gezet. Op feestelijke wijze is de finish gehaald: het inkoopteam en het bidteam kijken tevreden terug op een intensieve, leerzame en vruchtbare samenwerking. Maar veel tijd voor achteroverleunen is er niet, de volgende aanbesteding wacht en de deadline voor het indienen van de volgende offerte staat alweer op de kalender, dus over tot de orde van de dag.

Wat gaat hier nu mis, of beter gezegd, wat dreigt er mis te gaan? Juist: er is geen adequate contractimplementatie, waardoor de initiële doelstelling en het succes van het contract direct gevaar loopt. Het verantwoordelijke inkoopteam moet de basis leggen om te kapitaliseren op het contract, door onder andere uitleg te geven aan de gebruikersorganisatie, waar het contract in voorziet – vanuit een technisch, dienstverlenings-, bestuurlijk en commercieel perspectief.

OORZAKEN

Voor het niet adequaat overgedragen van het zojuist afgesloten contract aan de gebruikersorganisatie zijn

onder andere de oorzaken aan te wijzen.

- Contractimplementatie valt niet of onvoldoende binnen de reikwijdte of taakstelling van het inkoopproject/inkoopteam;
- Contractimplementatie valt niet binnen reikwijdte of taakstelling van het bidtraject bij de leverancier;
- De inkoopmanager en bidmanager dragen de opgebouwde kennis van het selectietraject niet of onvoldoende over aan de beheer- en of gebruikersorganisatie;
- De beheer- en/of gebruikersorganisatie heeft geen proces voor contractimplementatie ingericht als gevolg van een primair technische (op de migratie of transformatie gerichte) instelling om te komen van inbestede naar de uitbestede situatie;
- Het ontbreekt bij de beheer- en/of gebruikersorganisatie aan competenties om het contract, dat in opzet en uitleg veelal juridisch geschreven is, en goed te begrijpen zodanig dat de eindgebruiker de oorspronkelijk intenties en uitgangspunten er uit kan halen. Het contract is tenslotte een juridische vertaling van een veelvoud aan feiten maar ook een vertaling van subjectieve en persoonlijke verwachtingen en belevingen die niet of niet gemakkelijk in objectieve criteria te vertalen zijn.
- Er is geen contractregister (een systeem waarin de contracten met alle daarbij behorende documenten zijn opgeslagen) dat decentraal toegankelijk is voor de gebruikersorganisatie;
- Het contractregister wordt niet geraadpleegd doordat de gebruikersorganisatie niet op de hoogte is van het feit dat er een nieuw contract beschikbaar is – omdat hierover geen signaal is afgegeven door het inkoopteam of de contractbeheerder (verantwoordelijk voor het contractregister).
- Opdrachtgever en opdrachtnemer

onderschatten de verandering die gepaard gaat met de uitbesteding waardoor contractimplementatie niet als volwaardige activiteit wordt beled;

- Er is momentumverlies tussen de gunning en het feitelijk opstarten van de transitiefase: er een ontstaat een 'dip' als gevolg van de overdracht bij de uitbesteder en de leverancier. In deze periode, die veelal vier tot zes weken omvat, neemt noch het inkoopteam noch de deliveryorganisatie van de leverancier of de gebruikersorganisatie van de uitbesteder de verantwoordelijkheid voor de contractimplementatie. Deze belandt daarmee tussen het wal en schip.

CONSEQUENTIES

Het niet goed implementeren van het contract kan niet zonder gevolgen blijven. Uit onze ervaring bestaan er verschillende, soms meerdere consequenties. Die consequenties hebben soms ook weer verdere gevolgen.

- Er is onduidelijkheid bij de eindgebruikersorganisatie over wat het contract feitelijk biedt en waarin het contract niet voorziet;
- Het contract wordt niet of slechts ten dele gebruikt: een lage contractcompliance. Met als gevolg 'maverick buying' of 'back-door-selling': het kopen van producten en diensten bij andere partijen dan de gecontracteerde leverancier. De verdere gevolgen hiervan zijn:
 - verlies aan schaalvoordeel bij de inkopende organisatie en mogelijk claims van leveranciers omdat volumes niet afgenomen worden;
 - mogelijke problemen in de kwaliteit van de geleverde producten en diensten en in de continuïteit van de processen waarvoor de producten en diensten bestemd zijn doordat tegen niet of slecht gespecificeerde kwaliteit en servicelevels is ingekocht bij leveranciers waarmee geen formele

- contracten bestaan;
- het ontbreken van een registratie (assetmanagement) van de 'backdoor' geleverde producten en diensten, waardoor niet vastgelegd door wie en aan wie deze producten en diensten zijn geleverd. Dit werkt verstrend bij het oplossen van problemen met deze producten en diensten;
- kostenverhoging door verminderde schaalgroottevoordelen en minder grip op de uitgaande geldstroom.
- Het contract wordt verkeerd geïnterpreteerd, omdat er geen uitleg is verschaft over de achtergrond van bepaalde bepalingen. Het gevolg kan zijn dat zowel bij opdrachtgever als opdrachtnemer herinterpretaties ontstaan, die onnodige frictie teweeg kunnen brengen;
- Er ontstaan decentrale heronderhandelingen over centraal afgesloten contracten, een probleem dat zich ook voordoet bij globaal afgesloten contracten die lokaal gebruikt dienen te worden;
- Geleverde prestaties worden niet of onjuist beoordeeld, doordat feiten, beleving en verwachting door elkaar gaan lopen en de oorspronkelijke afspraken niet goed zijn overgebracht aan de eindgebruikers;
- Administratieve systemen zijn niet gevuld met de juiste informatie; met als gevolg betalingsproblemen doordat het betaalbaar stellen van facturen niet kan plaatsvinden. Dit kan er weer toe leiden dat projecten (tijdelijk) stil komen te staan en dat er onnodige spanning ontstaat in de prille (commerciële) relatie tussen de uitbesteder en de leverancier;
- De beheerprocessen die tussen uitbesteder en leverancier zijn overeengekomen (en vastgelegd in het Dossier Afspraken en Procedure) worden niet conform de afspraken geïmplementeerd en nageleefd. Het gevolg is een onbeheersbare dienstverlening;
- De producten- en dienstencatalogus (PDC) is niet bekend bij de

eindgebruikers of in de ordersystemen. Dat leidt tot bestelproblemen doordat de gebruikersorganisatie de gecontracteerde en producten en diensten niet kan afroepen. Dit brengt weer het risico van continuïteitproblemen met zich mee;

- Geen professioneel leveranciers- en contractmanagement mogelijk. Onder contractmanagement verstaan we in dit kader het vaststellen van het verschil tussen de gemaakte afspraken en de gerealiseerde prestatie. Leveranciersmanagement houdt zich bezig met het proactief aansturen van de leveranciers, gericht op het maximaliseren van de samenwerkingsrelatie. De initiële inrichting van de leveranciersrelatie(s), waarvan de contractimplementatie onderdeel uitmaakt, behoort eveneens tot het leveranciersmanagement.

De gevolgen kunnen dus significant zijn: het niet, niet volledig, tegen lagere kwaliteit of op later moment bereiken van de uitbestedingdoelstellingen. Hierdoor ontstaat verlies aan vertrouwen in de relatie of het partnership met de leverancier en zomogelijk een oneigenlijk negatieve houding bij het management van de uitbesteder ten opzichte van uitbestedingstrajecten. Om nog maar te zwijgen over eventuele juridische geschillen... Het gaat natuurlijk niet altijd fout, maar de kans hierop wordt wel groter naarmate minder aandacht is gegeven aan contractimplementatie. We pleiten er dan ook voor om contractimplementatie – als stap tussen de selectiefase en de transitiefase – niet aan het toeval over te laten, maar hierop proactief te managen, zodat bovenstaande risico's kunnen worden vermeden.

BELANG VAN ADEQUATE CONTRACTIMPLEMENTATIE

Gegeven de oorzaken, consequenties en de mogelijk daaruit voortvloeiende

problemen moge het duidelijk zijn dat we met dit artikel een pleitbezorger zijn van het belang van adequate contractimplementatie. Dit heeft ten slotte grote voordelen ten aanzien van:

- het realiseren van de technische, bestuurlijke en commerciële korte- en langetermijn **doelstellingen uit de businesscase**;
- het kunnen **verkorten van de time-to-market** door de uitbesteder, doordat het uitbestedingscontract snel en in de gehele omvang wordt uitgenut door de eindgebruikersorganisatie;
- het bieden van operationele handvaten om de transformatie en de (uitbestedings)operatie te **versnellen**;
- **continuïteitsborging** door goed ingericht beheerprocessen en een beheersbare dienstverlening waarbij met name het incident-, probleem- en wijzigingenbeheer goed is ingericht conform de procedurele afspraken die daarover tussen uitbesteder en leverancier zijn gemaakt;
- professioneel leveranciers- en contractmanagement gericht op het **maximaliseren van de samenwerkingsrelatie** tussen uitbesteder en leverancier;
- een adequaat ingericht order-to-pay proces waardoor het betaalbaar stellen van facturen vlekkeloos verloopt waarmee de **financiële continuïteit** van projecten en de commerciële relatie tussen uitbesteder en leverancier gediend zijn;
- het voorkomen van commerciële en juridische **geschillen** ten gevolge niet gerealiseerde wederzijdse beloften;
- het **vasthouden van het momentum**, contractimplementatie is een noodzakelijke stap tussen de selectiefase (gunning) en de transitie/operatie;
- het **voorkomen van onnodige spanning** in de relatie door verkeerde interpretaties en teleurgestelde verwachtingen over de gecontracteerde dienstverlening.

VOORWAARDEN VOOR ADEQUATE CONTRACT-IMPLEMENTATIE ORGANISEREN

Er bestaat een simpele remedie waarmee de bovenstaande kansen relatief eenvoudig benut kunnen worden. Die remedie heet *contractimplementatie*. Gegeven de geschetste consequenties, risico's en kansen moet contractimplementatie een vast onderdeel zijn van het inkoop/sales-traject. Dat wil zeggen dat contractimplementatie zowel bij het inkoopteam als bij het bidteam onderdeel moet uitmaken van de taakstelling en de verantwoordelijkheid. Zodoende wordt contractimplementatie duidelijk een vast onderdeel van het inkoopproces c.q. bidproces. De verantwoordelijkheid voor contractimplementatie dient dus vastgelegd te worden binnen zowel de inkopende als de leverende organisatie. Inkoop en Sales hebben samen de verantwoordelijkheid om het contract te implementeren bij de eindgebruikersorganisatie. Deze taak moet niet worden overge-

dragen door het inkoopteam van de uitbesteder aan de beheer/regieorganisatie of door het bidteam van de leverancier aan de deliveryorganisatie. Juist het aanbestedingsteam en het bidteam dienen hiervoor verantwoordelijkheid te nemen, omdat deze twee teams de oorspronkelijk intenties en uitgangspunten van de businesscase kennen en de vertaalslag hiervan gemaakt hebben – via het inkoopproces naar het uitbestedingcontract. De respectievelijke beheer- en deliveryorganisaties van de uitbestedende en toeleverende partij zijn vaak niet betrokken geweest bij het opstellen van de businesscase voor uitbesteding – daarom moeten ze niet de verantwoordelijkheid nemen voor de contractimplementatie.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Contracten worden vaak niet goed over- en uitgedragen aan de gebruikersorganisatie. Er is veel aandacht voor het inkooptraject, dat steeds

professioneler wordt uitgevoerd door multidisciplinaire teams. Dit geldt ook voor de toeleveranciers, die professionele en vakbekwame specialisten in een bidteam plaatsen, om een zo goed mogelijke offerte aan te bieden. Als partijen overeenstemming hebben bereikt over de offerte en de contracten zijn opgesteld, worden inkoop- én salesteam ontbonden. De werkzaamheden worden, zonder dat daarbij adequate overdracht plaatsvindt, opgepakt in plaats van overgedragen. Het contract krijgt zo een valse start.

De consequenties zijn vergaand en kunnen het realiseren van de doelstellingen uit de businesscase voor de uitbesteding genadeloos onderuit halen. Ons advies is daarom om contractimplementatie professioneel te borgen, door deze taak duidelijk te beleggen als vast onderdeel van het inkoopproces c.q. bidproces.

[PON werkgroep Leveranciersselectie](#)