



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* het tweede artikel dat ingaat op het gebruik van bonus/malus-afspraken in uitbestedingsrelaties.

Wie wordt er beter van bonus/malus?

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

Bij het outsourcen van diensten (in dit kader wordt hiermee bedoeld ‘het onder verantwoordelijkheid van een externe partij brengen van meer of minder afgebakende activiteiten’) neemt het Service Level Agreement (SLA) een centrale plek in. Hierin zijn namelijk de afspraken opgenomen rondom de kwaliteit en kwantiteit van de overeengekomen diensten, zodat voor beide partijen objectief duidelijk is aan welke eisen moet worden voldaan: de leverancier weet wat hij moet doen (en dus ook: wat niet!), en de klant weet wat hij kan verwachten (en dus ook: wat niet!).

In dit artikel wordt de vraag gesteld of een bonus/malus-afpraak een middel is om klant en leverancier gedurende de looptijd van het contract bij de SLA-les te houden. Zodat – ook langdurig – dat gedaan wordt, wat oorspronkelijk is afgesproken; dan wel wat in onderling overleg onderweg is gewijzigd. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- een korte definitie van bonus/malus;
- wat zijn de voordelen van een bonus/malus;
- het antwoord op de vraag ‘wie er

beter wordt van een bonus/malus?’

- inhoud en voorbeelden van een bonus/malus-regeling;
- do’s en dont’s in een bonus/malus-regeling.

Tot slot volgen enkele overwegingen.

HET SLA DEVALUEERT GEMAKKELIJK

Met het SLA en het contract hebben beide partijen voldoende middelen in handen om de relatie langdurig succesvol te besturen: beiden weten immers wat van elkaar verwacht kan worden en hebben documenten om dit te ondersteunen.

In de praktijk echter is het SLA in de tijd gezien vaak aan devaluatie onderhevig. Oorzaken hiervan zijn onder meer:

- praktische afspraken tussen mensen onderling nemen de rol van het SLA over (onder het mom van ‘dat regelen we samen wel’);
- de initieel betrokkenen aan de klantkant en/of aan zijde van de leverancier zijn inmiddels ‘vertrokken’; als gevolg hiervan ontstaan (noodgedwongen) eigen interpretaties van hetgeen is opgeschreven;
- geen of geen afdoende contractbeheer en -onderhoud; wijzigingen in het portfolio van af te nemen pro-

ducten en diensten worden niet of onvoldoende in de SLA opgenomen.

Pas als het fout gaat, worden de documenten uit de lade gehaald en ontstaat er een discussie over verantwoordelijkheden, waarbij er vooral naar elkaar gewezen wordt als (mede-)veroorzaker van de ontstane en ongewenste situatie.

Als niet beide partijen de hand in eigen boezem steken en constructief willen werken aan een oplossing, is de volgende stap het zwaaien met (de ontbindingsclausules van) het contract, en is de escalatie een feit. Het hoeft geen betoog dat niemand, behalve de externe adviseur/ jurist, hier beter van wordt.

WAT IS EEN BONUS/MALUS-SYSTEEM?

Uiteraard zijn er vele nuances en bandbreedtes mogelijk, maar de kern van bonus/malus bestaat uit het materieel maken van het beter of slechter leveren van de diensten (uitgedrukt in KPI’s: Key Performance Indicators) ten opzichte van hetgeen is afgesproken in het SLA.

De basisgedachte achter de bonus/malus is dat de overeenkomst tussen klant en leverancier primair bestaat uit het leveren van diensten tegen een afgesproken hoeveelheid geld. De middelen ‘beloning’ voor een performance op of boven het afgesproken niveau en ‘straf’ voor performance onder het afgesproken niveau dienen dus eveneens in ‘diensten’ en/of ‘geld’ te worden uitgedrukt.

Het is verstandig om reeds in de offerteaanvraag de gewenste bonus/malus-aspecten op te nemen, evenals de beoordelingsystematiek, de betrokkenen bij de vaststelling hiervan en de regeling overeen te komen voordat het contract wordt getekend en de definitieve diensten en prijzen bepaald zijn.

De afspraken rondom bonus/malus worden in de regel opgenomen in het

SLA; in de overeenkomst wordt verwezen naar het SLA en wordt beschreven tot welk punt (frequentie, omvang) de bonus/malus geldig is en vanaf welk punt er sprake is van een toerekenbare tekortkoming (met de afspraken die hierbij horen).

OP WELKE MOMENTEN KOMEN DE VOORDELEN VAN EEN BONUS MALUS TOT UITING?

Er is een tweetal momenten in de tijd waarop de voordelen van (het nadenken over) een bonus/malus-regeling tot uiting komen:

Vóór het contract:

- Bonus/malus dwingt de klant om na te denken welke diensten en performance indicatoren nu echt het belangrijkste zijn.
- Bonus/malus dwingt de leverancier om zijn dienstverlening daadwerkelijk in te richten op de kern van de dienstverlening.

Ná de contractondertekening, tijdens transitie/transformatie en in de operationele fase:

- Bonus/malus dwingt beiden om periodiek de financiële gevolgen van de dienstverlening (onder andere ten behoeve van budgetbewaking) uit te rekenen, en op basis hiervan de inrichting te optimaliseren.
- Bonus/malus dwingt partijen om scherp te blijven tijdens de transitie- en contractfase (zonder bonus/malus verslapt de aandacht na verloop van tijd – ‘Het gaat toch goed’, en ‘We regelen het samen wel’).

Een bonus/malus dwingt dus om de kern van de dienstverlening scherp neer te zetten, waardoor het meer onafhankelijk wordt van de personen die de dienstverlening oorspronkelijk hebben ingekocht en ingericht.

WIE WORDT ER BETER VAN EEN BONUS/MALUS?

Zoals geïmpliceerd in de vorige para-

graaf worden beide partijen beter van een goed gedefinieerde en beschreven bonus/malus-regeling.

De verantwoordelijke personen bij de klant hebben een besturingsmiddel waarmee ze concreet en op operationeel/tactisch niveau de kwaliteit, tijdigheid en doelmatigheid van de diensten kunnen beïnvloeden.

Voor de leverancier geldt dat goede performance meetbaar wordt gemaakt en daadwerkelijk wordt beloond. Bij slechte performance is er relatief snel aandacht van de verantwoordelijke managers/directie, aangezien deze mensen vaak worden beoordeeld op de financiële performance van hun organisatie(-onderdeel). Het kan de leverancier dus helpen om intern de juiste managementattentie te krijgen en de benodigde resources beschikbaar te stellen.

VOORBEELDEN VAN EEN BONUS(/MALUS)

Een bonus/malus wordt gekoppeld aan een of meerdere KPI's die overeengekomen zijn in het SLA en die representatief dienen te zijn voor de gewenste vorm van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

De omvang en aard van de KPI's zijn afhankelijk van onder andere de inhoud van de dienstverlening en de contractpartner(s).

Een bonus of malus wordt toegekend aan het realiseren van de genoemde KPI's. Bij het realiseren van de KPI of het beter scoren dan afgesproken, wordt een bonus toegekend; het niet halen van het gewenste niveau leidt tot een malus.

Opgemerkt dient te worden, dat hoogte en frequentie van de realisatie van de KPI een belangrijke rol kunnen spelen bij het bepalen van de bonus en de malus; meer hierover verderop.

In deze paragraaf beperken we ons in hoofdzaak tot een aantal bonusvoorbeelden, omdat het in de praktijk nogal vaak ontbreekt aan creativiteit

op dit gebied, in tegenstelling tot malusregelingen. Enkele voorbeelden:

- bonus bij het bieden van continuïteit van de afgesproken kennis en ervaring en/of samenstelling/bemensing van het projectteam vanuit de leverancier;
- bonus bij beter/snel leveren van gevraagde diensten dan afgesproken;
- bonus bij het terugdringen van de regielast (in FTE of tijdbesteding) aan de kant van de klant;
- bonus bij (bruikbare) innovatie-initiatieven vanuit de leverancier;
- bonus en malus bij klanttevredenheid rondom de overeengekomen dienstverlening;
- bonus bij realiseren doelstellingen over en weer (in persoonlijke doelstellingen van beide partners);
- bonus bij duurzame ontwikkelingen en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- malus op falen ten aanzien van beveiligings- en integriteitsaspecten, zoals het beschermen van vertrouwelijke informatie, toegangsbeveiliging, verklaring omtrent gedrag, enzovoorts.

In de volgende paragraaf worden do's en dont's beschreven in de totstandbrenging en het gebruik van een bonus/malus-regeling.

DO'S EN DONT'S

Een goede bonus/malus-regeling moet voldoen aan vele randvoorwaarden, wil het een succesvol besturingsinstrument zijn.

In het achterhoofd moet worden gehouden, dat de kracht van een bonus/malus-regeling enerzijds ligt in de mate waarin de regeling de kern van de dienstverlening raakt, en anderzijds in de eenvoud van (het hanteren van) de regeling.

Do's:

- Voor beide partijen moet er een stimulans zijn; zorg voor een balans in de afspraken. Dit is niet hetzelfde

de als een gelijke hoogte van de bonus en malus, aangezien het afbreukrisico voor beide partijen kan verschillen (i.c. de gevolgen van het niet functioneren van het contract).

- Zorg voor een relatie tussen de hoogte van bonus en malus en de onderliggende contractwaarde.
- Een bonus/malus kan alleen goed functioneren als de verantwoordelijkheid eenduidig belegd is en door de aanbieder volledig te nemen is.
- Zorg voor eenduidige definities, zodat er achteraf geen interpretatiediscussies kunnen ontstaan.
- Zorg voor eenduidige verantwoordelijkheden ten aanzien van het daadwerkelijk *effectueren* van een bonus en malus.
- De KPI's moeten (afzonderlijk) 'SMART' worden gemaakt waarbij de norm minimaal haalbaar en acceptabel moet zijn.
- Bij voorkeur een automatische meting inregelen (goedgekeurd meetsysteem).
- Leg een relatie tussen het niveau van de bonus en malus en de omvang van de bonus en malus. Hiermee bedoelen we dat het aantal KPI's waarop een bonus en/of malus van toepassing is in relatie moet staan tot de hoogte van het bonus en/of malus bedrag. Hoge bedragen vragen om een beperkt aantal KPI's en veel KPI's dienen te leiden tot minder hoge bonus/malus bedragen.
- Relateer KPI's zo veel als mogelijk (en beïnvloedbaar) aan de business impact. Maak omgekeerd van de business doelstellingen geen KPI-drivers, als deze niet te beïnvloeden zijn door de leverancier.
- Harde KPI's zijn niet de enige zaken die tevredenheid van de klant bepalen; ook de manier waarop (dienstbetoon) is bepalend. Neem daarom ook KPI's op rondom beleving van de dienstverlening (T = R - V: *Tevredenheid* =

Resultaat – Verwachting).

- Creëer – binnen afgesproken kaders – de mogelijkheid om accenten in de tijd te verschuiven door KPI's te schrappen of toe te voegen in de tijd.
- Zorg voor betrokkenheid van het management/bestuur in geval van het opleggen van een malus aangezien er spanningen in de relatie kunnen ontstaan, die adequaat gemanaged moeten worden (relatie aspect).
- Als alternatief voor financiële prikkels kunnen vergoedingen in natura worden afgesproken, mits deze dezelfde aandachtswaarde hebben als de financiële prikkels.
- Te strakke malus-regelingen kunnen worden voorkomen door bandbreedtes in te bouwen waarbinnen nog geen malus wordt opgelegd; uiteraard geldt hetzelfde ook voor de bonus-regeling.
- Fouten maken is menselijk; het kan daarom verstandig zijn om een 'clementieregeling' in te voeren, waarbij bijvoorbeeld na een eerste overtreding het recht op de bonus vervalt, en pas bij de tweede overtreding de malus in werking gaat.
- Een voorbeeld van een 'natura' bonus kan zijn dat een de klant referentiebezoeken toestaat aan de leverancier, of gezamenlijk over het project publiceert. Ook kan gedacht worden aan het samen deelnemen aan beurzen of duo-presentaties op seminars en bijeenkomsten. Verder geven we als suggestie dat op de website van de leverancier de uitgevoerde opdracht een prominente plaats krijgt waarbij actief gebruik mag worden gemaakt van de naam en beeldmerken (logo) van de opdrachtgever.

Dont's:

- Bonus/malus is geen middel om geld te verdienen, dus houd bonus en malus in relatie tot bijvoorbeeld de contractwaarde (bijvoorbeeld maximaal de winstmarge, of 1 euro

meer dan waarover de eerstverantwoordelijke aan de kant van de leverancier zelfstandig kan besluiten).

- Maak er geen technocratisch spel van (het is een middel, geen doel).
- Malus verrekenen met eventuele contractueel overeengekomen schaderegelingen.
- Malus onevenredig snel opleggen in verhouding tot mogelijkheid voor het verkrijgen van een bonus.

Bovenstaand overzicht is zeker niet compleet; de ervaring leert welke paden leiden tot een goed functionerende regeling – en welke paden tot complicaties leiden die zich al dan niet uiten na verloop van tijd.

Uitwisseling van ervaringen op dit vlak wordt dan ook aanbevolen.

TOT SLOT

Op de vraag 'hoe hoog moet een bonus en/of malus zijn' is geen eenduidig antwoord te geven. Het gaat om *managementaandacht*: als deze wordt bereikt met een malus van €1,- is dat de juiste hoogte! Daarnaast hoeft een bonus/malus niet alleen financieel van aard te zijn; leveranciers zijn ook te prikkelen op zaken als imago, referentiewaarde, reputatie en klanttevredenheid.

Een bonus/malus-regeling is een essentieel onderdeel van een dienstverleningscontract. Uiteraard wordt er hierbij van uit gegaan, dat beide partijen van goede wil zijn, en de methodiek gebruiken waarvoor deze bedoeld is.

[PON werkgroep Leveranciersselectie](#)