

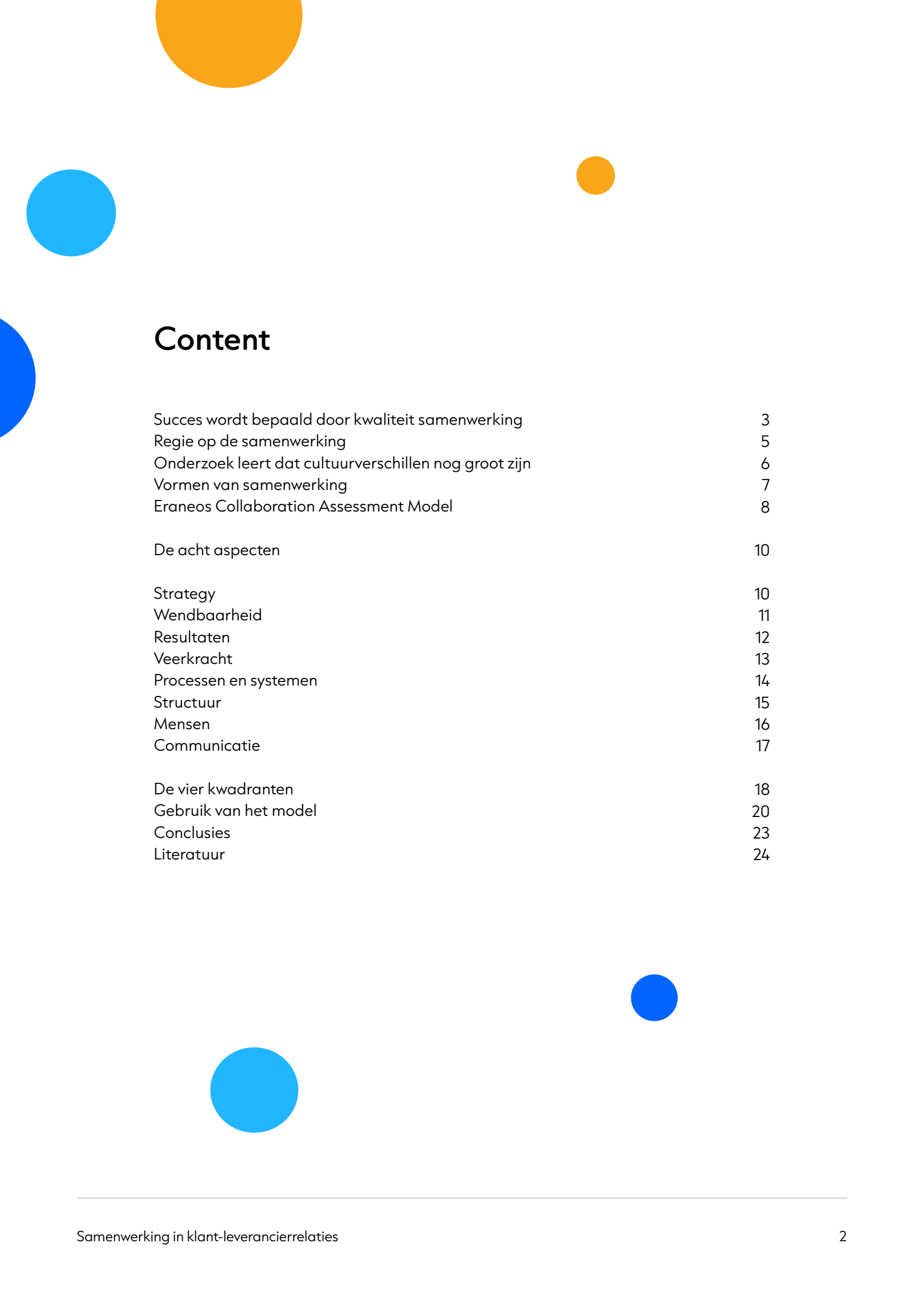


eraneos

Whitepaper

Samenwerking in klant- leverancierrelaties

Januari 2023

The page features several large, semi-transparent circles in orange and blue. One large orange circle is at the top left, a medium blue circle is below it, and another large orange circle is at the top right. A medium blue circle is on the left edge, and a small orange circle is at the top right. A large blue circle is at the bottom left, and a medium blue circle is at the bottom right.

Content

Succes wordt bepaald door kwaliteit samenwerking	3
Regie op de samenwerking	5
Onderzoek leert dat cultuurverschillen nog groot zijn	6
Vormen van samenwerking	7
Eraneos Collaboration Assessment Model	8
De acht aspecten	10
Strategy	10
Wendbaarheid	11
Resultaten	12
Veerkracht	13
Processen en systemen	14
Structuur	15
Mensen	16
Communicatie	17
De vier kwadranten	18
Gebruik van het model	20
Conclusies	23
Literatuur	24



Succes wordt bepaald door kwaliteit samenwerking

Binnen en buiten organisaties is de kwaliteit van de samenwerking bepalend voor het succes van de organisatie. Of het nu de levering van ICT-diensten door externe partijen betreft (externe samenwerking) of de samenwerking tussen Business en de afdeling ICT (interne samenwerking), organisaties trekken steeds meer de conclusie dat het succes van de organisatie in belangrijke mate wordt bepaald door de kwaliteit van de regie op deze samenwerking.

In deze whitepaper leest u onder andere:

- Wat de noodzaak is om goed samen te werken
- Wat de belangrijkste aspecten zijn om goed samen te werken
- Hoe het samenwerkingsmodel in de praktijk werkt

Het is bijzonder dat bij de start van een samenwerkingsrelatie met externe partijen veel tijd besteed wordt aan de selectie en het contract, er daarna een transitieplan wordt opgesteld waarin allerlei zaken geregeld worden, maar dat aan de manier van samenwerking nagenoeg geen aandacht besteed wordt. Tijdens de uitvoering van een contract wordt zelden expliciete aandacht besteed aan de wijze van samenwerking. En ook bij interne samenwerkingen tussen klanten en leveranciers (zoals een ICT-afdeling) richt men zich meestal meer op de output dan op de manier van samenwerken.

Het besef dat structureel aandacht moest worden besteed aan het besturen van samenwerkingsrelaties - sterker nog: dat er fors geïnvesteerd moet worden in de samenwerkingsrelatie - is er soms wel. Belangrijke vragen hierbij zijn: wat zijn de verwachtingen over en weer, wat zijn de doelen voor de organisatie en voor de individuele personen, vanuit welke waarden en normen wordt gehandeld, hoe worden stukken (contracten, SLA's, verslagen) gelezen en geïnterpreteerd?



Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat er gedurende de levenscyclus van de samenwerking – aan beide kanten – steeds andere mensen betrokken zijn (Lorenzoni, 1995). (Baden-Fuller, 1995).

De afgelopen twintig jaren hebben wij veel ervaring opgedaan in samenwerkingsrelaties en geconstateerd dat het daarbij niet alleen gaat om de 'harde kant' in de vorm van duidelijke afspraken of goed ingeregelde processen, maar dat ook de 'zachte kant', de manier waarop wordt gecommuniceerd en wat er aan informatie wordt gedeeld, uitermate bepalend is voor het succes van de samenwerking. Bij alle trajecten van contractering, inrichting van samenwerking tot en met mediation om de relatie weer vlot te trekken, kwamen steeds dezelfde aspecten boven drijven die bepalend waren voor het succes van de samenwerking.

In deze whitepaper willen wij de opgedane ervaring delen en hebben wij geprobeerd de aspecten weer te geven in een model waarin ze in samenhang worden gepresenteerd. Een model dat handvatten kan bieden bij de start van een strategische samenwerking, maar dat ook gebruikt kan worden om een lopende samenwerking te meten en te verbeteren en een niet zo goed lopende samenwerking vlot te trekken. Een model dat vooral wil aanzetten tot een gesprek tussen klant en leverancier (of deze nu in- of extern is). Een doorlopend gesprek gedurende de gehele looptijd van de samenwerking. Te beginnen bij de start met een goede kick-off, maar ook periodiek om de communicatie open te houden. Het door ons ontwikkelde model hebben we ook wetenschappelijk onderzocht en hierbij bleek dat de verschillende aspecten onafhankelijk bijdragen aan het succes van de samenwerking (Israels e.a., 2012).

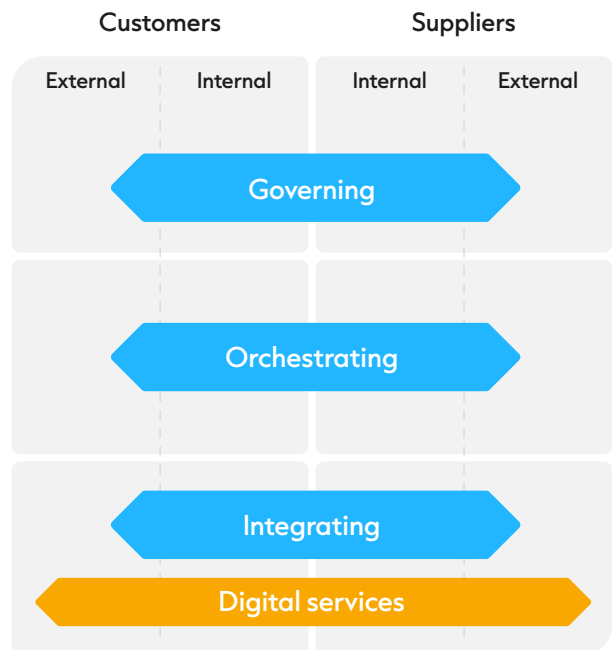
Regie op de samenwerking

In de afgelopen jaren heeft een groot aantal organisaties nadat er diensten zijn uitbesteed een regiefunctie ingericht en is er geen discussie meer over het nut en de noodzaak hiervan. Sterker: ook de levering van de intern of in co-sourcing geproduceerde digitale diensten worden steeds vaker onder aansturing van de regieorganisatie geplaatst. Interne levering of hybride levering zijn hierbij sourcingsopties geworden. Deze nadrukkelijke scheiding tussen besturing en levering van diensten wordt gemaakt om grip op de dienstverlening te krijgen en de juiste focus te houden.

Regisseren (in het Engels vertaalbaar als 'directing services') van digitale diensten is het besturen, orkestreren en integreren van de mensen en middelen bij in- en externe leveranciers (Israels, 2020). Het doel van regie is dat de diensten op een gecontroleerde manier geleverd worden, waardoor de in- en externe afnemers van de diensten deze optimaal kunnen gebruiken. Regie bestaat uit de volgende onderdelen:

- Besturen (governing/governance): het plannen, regels stellen, uitdragen en afdwingen voor het orkestreren en integreren van diensten. Ook het toezicht op het naleven van deze regels valt hieronder. Wordt ook plan genoemd.
- Orkestreren (orchestrating/orchestration): het laten inrichten en veranderen van diensten. Dit kan worden uitgevoerd via projecten of scrumgewijs. Wordt ook de aansturing van de build of change genoemd.
- Integreren (integrating/integration): het samenstellen en operationeel (laten) leveren van diensten. Wordt ook de aansturing van de run of operate genoemd.

Figuur 1. De essentie van regie



De context waarin regie wordt gevoerd is niet eenvoudig. Als bijvoorbeeld gefocust wordt op de ontwikkelingen in IT, dan zien we dat IT zich heeft ontwikkeld van een hulpmiddel tot een strategische productiefactor; van administratieve ondersteuning naar een 'enabler' van concurrentievoordeel en de drijvende kracht achter nieuwe businessmodellen. Niet voor niets hebben we het steeds vaker over 'digitale dienstverlening' in plaats van IT. Tel daarbij op dat tegelijkertijd wordt gevraagd naar klantgericht, flexibel en efficiënt werken, een snelle introductie van diensten en het vooral niet te veel geld mag kosten ... dan mag duidelijk zijn dat regisseur zijn toch écht een professie is. In het succesvol uitvoeren van de regietaken en -rollen kan een uniek verschil gemaakt worden tussen organisaties. Succesvolle bedrijven zijn mede succesvol door regie. Of moet gezegd worden: zijn succesvol in regie?

Regie gaat niet alleen over processen. Regisseurs zijn vooral bezig met communicatie.

De mate van succes wordt medebepaald door de wijze waarop de communicatie met de business, de afnemers, de klanten is ingericht. De manier waarop de interactie plaatsvindt, bijvoorbeeld de attitude waarmee het gesprek wordt aangegaan, is in belangrijke mate bepalend voor het slagen van de regieorganisatie.

Onderzoek leert dat cultuurverschillen nog groot zijn

Uit onderzoek en ervaring weten wij dat de samenwerking met leveranciers vaak als moeizaam wordt ervaren. En omgekeerd ervaren veel leveranciers de samenwerking met hun klanten als lastig. De verwachtingen die er waren over de samenwerking bij aanvang worden veelal niet waargemaakt. De business case van sourcing wordt dan niet gehaald, er is onvrede over de operationele dienstverlening en de beloofde strategische samenwerking komt te weinig uit de verf. Opvallend is verder dat de samenwerking met een leverancier op operationeel niveau over het algemeen redelijk tot goed verloopt, terwijl de samenwerking op strategisch niveau tot beneden het nulpunt daalt. Echter precies andersom komt dit ook vaak voor.

De eigen organisatie heeft echter ook een belangrijke taak om de samenwerking tot een succes te maken. Men ziet vaak ook zelf dat men alerter moet zijn.

Bij de selectie van de leverancier (selecteren op basis van blauwe ogen of selecteren op basis van ervaringen uit verleden), bij de transitie van de dienstverlening naar de (nieuwe) leverancier en bij de dagelijkse aansturing vanuit regie op alle niveaus. Concrete verbeterpunten zijn vaak:

- Duidelijk en eenduidig beleggen van leveranciersmanagement (strakkere sturing);

- Ervoor zorgen dat de leverancier de dienstverlening op orde heeft en erop sturen dat hij deze verantwoordelijkheid ook zelf waarmaakt (niet instappen/overnemen);
- Samen met de leverancier mogelijke verbeteringen in de diensten c.q. het serviceportfolio vaststellen. Om dan vervolgens te accepteren (en te communiceren!) dat deze standaardisatie ook tot veranderingen voor de eigen organisatie leidt, die pas op langere termijn voor de organisatie verbeteringen opleveren;
- Leverancierscontracten aanpassen aan wijzigingen in de vraag, op basis van ontwikkelingen die aan de businesszijde spelen;
- Reductie van het aantal leveranciers waarmee een mantelovereenkomst is afgesloten, om versnippering van het digitale landschap tegen te gaan. Hiermee komt echt strategische samenwerking in bereik;
- Leveranciers juist toevoegen om ontbrekende capabilites in huis te halen, die de bestaande leveranciers niet hebben.
- Weten welk type samenwerking is aangegaan en dit ook benoemen: niet alles valt onder de noemer 'strategisch partnership' of hoeft daar niet onder te vallen.

Tot slot is het opvallend dat veel partijen, ondanks uitgebreide selectietrajecten, toch het cultuurverschil tussen de partijen zien als een grote hindernis voor verbetering van de samenwerking. De 'zachte' aspecten zijn vaak onderbelicht of worden overschaduwd door de 'harde' aspecten. De focus ligt nog te veel op processen, contracten en SLA's, terwijl het in de relatie met de business veel meer gaat over de ontwikkelingen die er bij de klant spelen en de wijze waarop je daarmee omgaat in de samenwerking. Hoe zorg je ervoor dat het 'DNA' matcht met dat van de organisatie? En hoe voorkom je dat kosten en inkomsten de belangrijkste factoren in de samenwerking worden?

Vormen van samenwerking

Van belang bij elke samenwerking is om eerst goed te definiëren welke vorm van samenwerking wordt nagestreefd. Het is gebruikelijk om te spreken van 'partnership', maar dat begrip is helaas vaak een lege huls gebleken. In deze paper maken wij een onderscheid tussen twee uitersten in de samenwerking tussen partijen:

- het 'partnership', waarin alle doelen en resultaten gedeeld worden én
- het 'profiteurschap', waarbij de ene partij de andere partij volledig ten gunste van zich zelf laat werken

De neutrale vorm voor een samenwerking duiden wij, met de voor de hand liggende maar gek genoeg minder vaak gebruikte term 'leverancierschap'. Hierbij worden diensten geleverd conform afspraak. Geen verrassingen, maar vooral ook geen overspannen verwachtingen over en weer. Er wordt een dienst geleverd tegen de juiste kwaliteit en kosten en meer wordt er in de samenwerking ook niet verwacht.

We willen deze termen gelijk laten lopen met het biologische model van samenwerking, waarbij zich aan het ene uiterste van het spectrum mutualisme bevindt: twee diersoorten hebben voordeel van elkaar. En aan de andere zijde het parasitisme: de ene soort leeft ten koste van de ander, soms zelfs met de dood als gevolg. Ook de natuur kent een neutrale vorm van samenwerking: het commensalisme. Dit is wanneer twee verschillende soorten dicht bij elkaar leven en de ene soort profiteert zonder de andere schade te berokkenen.

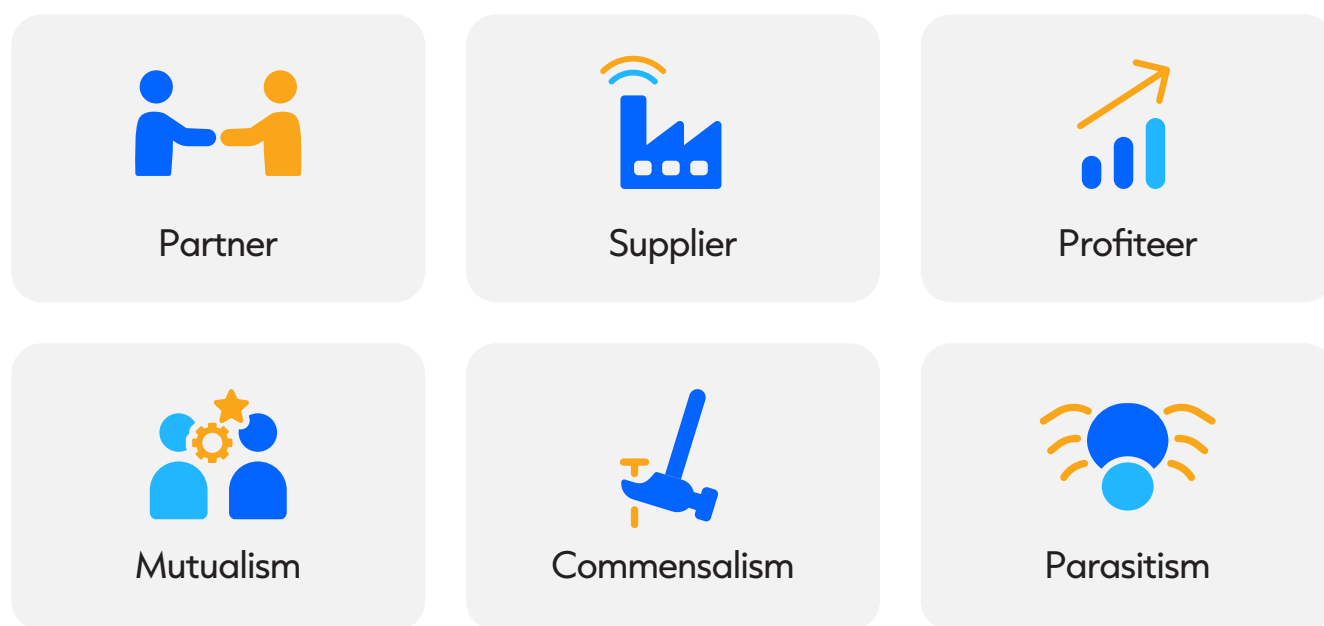
Geen enkele samenwerkingsvorm is op voorhand als goed of slecht te bestempelen¹. Wel kunnen de intenties en het handelen van de ene partij niet passen bij die van de andere partij, met als gevolg ergernis en een slechte relatie. Verder kan het gevolg van zo'n mismatch zijn dat de dienstverlening niet past bij wat de klant zou willen hebben. Een goed begrip van de samenwerkingsrelatie en kennis van de drijfveren van de andere partij zijn dan ook van groot belang.

¹ Velen zullen vinden dat parasitisme een slechte vorm van samenwerking is. Dit is het echter alleen in de uiterste vorm: de ene partij bestaat voort ten koste van de andere partij. Zolang de gastheer geen wezenlijke last heeft van de parasiet is er geen probleem.



Eraneos Collaboration Assessment Model

Figuur 2. Vormen van samenwerking tussen organisaties vs. de biologische variant

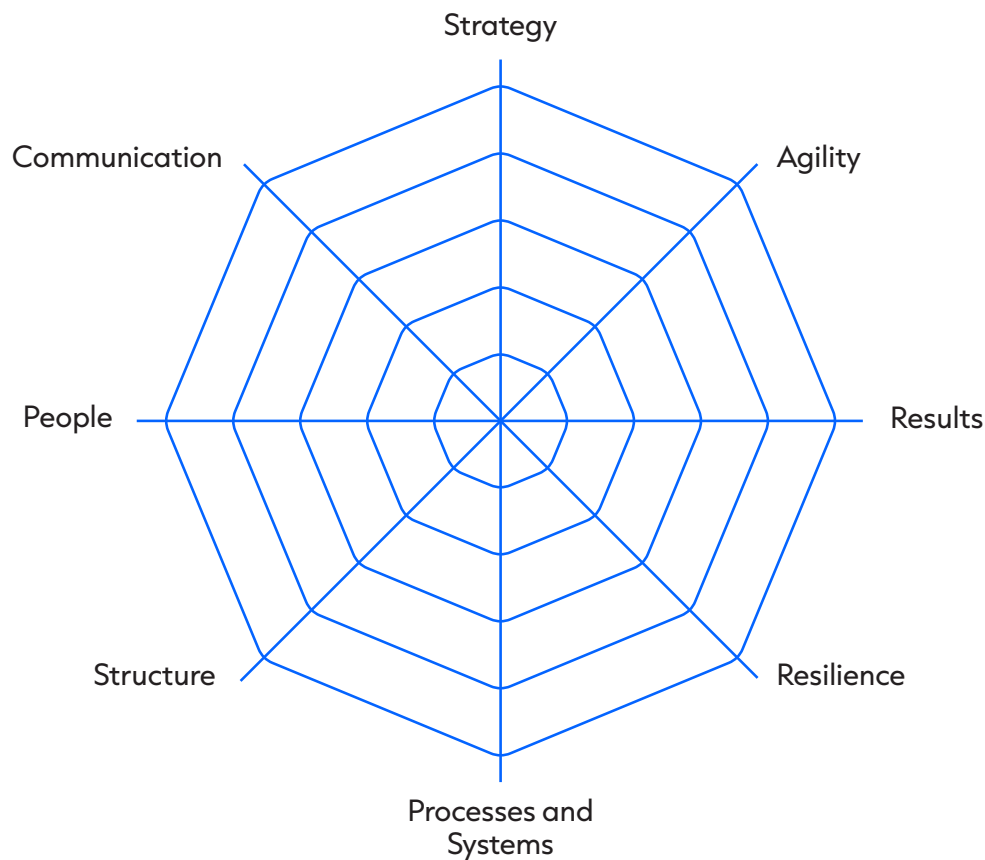


Om beter inzicht te krijgen in de samenwerkingsrelatie hebben wij een model ontwikkeld om de samenwerking tussen klant en leverancier 'neutraal' te meten. Met neutraal bedoelen we, dat we geen samenwerking goed of slecht vinden. Wel vinden wij het belangrijk dat hierover door beide partijen open over wordt gecommuniceerd en dat de intenties bekend zijn.

Ons model is als volgt opgebouwd:

- We onderscheiden 8 aspecten die in elke samenwerking tussen een dienstverlener en een dienstvrager in meer of mindere mate een rol spelen voor de kwaliteit van de dienstverlening en de wijze van samenwerken karakteriseren.
- De aspecten zijn op zodanige wijze gerangschikt in een radar/spider-diagram geplaatst, waarbij per drie aspecten een belangrijk kwadrant is gevormd dat laat zien wat in de samenwerking gezamenlijk wordt nastreefd in dat betreffende kwadrant.

Figuur 3. Eraneos Collaboration Assessment Model



De aspecten en de kwadranten worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

Verder onderscheiden we in het model vijf niveaus van samenwerking, waarbij elk niveau een volwassenheid van de samenwerking laat zien, vergelijkbaar met de bekende volwassenheidsniveaus van modellen als CMMi, CobIT en ITIL.

Bij de meting in ons model worden voor elk aspect zowel het belang van een aspect als de daadwerkelijke score gemeten. Dit voor zowel de dienstverlener (de leverancier) als de dienstafnemer (de klant). De combinatie van belang en score geven gezamenlijk een perfecte uitkomst om het gesprek tussen klant en leverancier op gang te brengen en gedurende de samenwerking te volgen.

De acht aspecten

Strategie

Een eerste factor om de samenwerking tot een succes te maken, is ervoor te zorgen dat de lange-termijnbelangen wederzijds bekend zijn en dat duidelijk is wat men van elkaar mag verwachten op strategisch niveau. De invulling van de samenwerkingsrelatie wordt in belangrijke mate bepaald door de strategie die eraan ten grondslag ligt: 'Structure follows strategy' (Chandler, 1962).

De samenwerkende partijen zouden een goed beeld moeten hebben op de strategische waarde van de diensten die in de samenwerking geleverd worden (Greaver, 1999). De mate van het belang waarin de strategie is afgestemd in de samenwerkingsrelatie, kan variëren van 'geen enkele strategische intentie' (pure levering van diensten) tot een samenwerking waarbij de strategieën van beide organisaties tot in detail op elkaar zijn afgestemd voor de diensten waarop de samenwerking zich richt.

Figuur 4. Niveaus van strategische samenwerking



Levels of strategy alignment

1. No strategy/strategies
2. Strategies are not made known
3. Strategies are communicated
4. Strategies are aligned
5. Joint strategy

In de meest desastreus samenwerking is het de intentie dat strategieën van beide organisaties op elkaar afgestemd zijn, maar streven partijen in de praktijk volkomen tegengestelde belangen na.

Om een voorbeeld van het laatste te geven: een logistieke dienstverlener had de intentie zijn dienstverlening uit te besteden aan een gerenommeerde ICT-dienstverlener. Over de strategie van beide partijen werd bij de contractering niet gesproken, maar de klant had de intentie de kosten van ICT flink omlaag te brengen door zo min mogelijk ICT-middelen in te zetten. De leverancier daarentegen had de intentie om zoveel mogelijk meerwerk in de vorm van additionele projecten te verkopen, om zo 'vet op de boten' van het afgesloten contract te krijgen. Het naast elkaar bestaan van totaal verschillende strategische intenties was door de partijen op geen enkele manier besproken, wat vanaf de eerste dag tot fricties in de samenwerking leidde.

Kan het ook goed gaan? Ja, zeker. Een middelgrote gemeente besteedde haar volledige IT uit aan een middelgrote digitale dienstenleverancier. De leverancier stelde de gemeente in staat om haar dienstverlening aan de burger op een betrouwbare manier ook via het web te ontsluiten. Iets waar de gemeente op eigen kracht, gezien haar beperkte middelen, absoluut niet toe in staat zou zijn geweest.

Wendbaarheid

Samenwerking geeft de klant de mogelijkheid om de wendbaarheid te vergroten door gebruik te maken van de mogelijkheden die de leverancier biedt (Oats, 1998). Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van de mogelijkheid om flexibel op en af te schalen, maar ook kan zo'n samenwerking toegang bieden tot technologie die anders voor de organisatie onbereikbaar zou blijven. Er bestaat een groot verschil tussen de mate van wendbaarheid, die verschillende klanten van hun dienstverlener nodig hebben. Sterker: zelfs per soort van dienstverlening kan hier een groot verschil in zijn. Hoe meer commodity de dienstverlening is en hoe meer lage kosten een drijfveer zijn, hoe minder flexibiliteit vaak wordt gevraagd. Maar ook omgekeerd: hoe meer het om strategische dienstverlening gaat en hoe meer de drijvende kracht het verkrijgen van een unieke dienst is, hoe meer flexibiliteit in de samenwerking nodig is. Co-makership wordt dan gevraagd, samen optrekken om de eindklant het best van dienst te zijn.

Figuur 5. Wendbaarheid van de dienstverlening



Levels of agility alignment

1. Delivery of services (unstructured)
2. Agreed catalog
3. Delivery adjusted based on business needs
4. Flexible delivery
5. Change made to services proactively based on market trends

Afspraken moeten tussentijds kunnen worden gewijzigd zodat beide partijen hiermee blijvend uit de voeten kunnen. We zien hier de aspecten van standaardisatie versus maatwerk terug, waarbij het er om gaat dat de klant ook na het sluiten van het contract de specificaties nog kan wijzigen.

In het uiterste geval verwacht de klant dat alles op het laatste moment nog kan worden gewijzigd en is de leverancier alleen in staat om één type dienstverlening te leveren. Dit zien we relatief vaak, juist bij dienstverlening die als commodity wordt betiteld, zoals werkplekken. In de praktijk heeft de klant vaak behoefte aan snelle uitlevering van de nieuwste modellen en worden verhuizingen last minute aangevraagd. Maar ook zien we leveranciers die VIP-service hebben toegezegd en vervolgens het interne besteltraject niet op orde krijgen. Inzetten van cloudoplossingen betreft ook het gebruik van in de basis inflexibele dienstverlening. Dit gaat goed zolang deze oplossingen zagezegd out-of-the-box worden ingezet.

Een succesvolle case is toepassing van agile softwareontwikkeling, waarbij de samenwerking tussen een hiervoor geëquipeerde leverancier en een klant die bereid is mee te denken, tot uitstekende fit-for-purpose softwareoplossingen heeft geleid, waarbij beide partijen op een zeer efficiënte manier hun doelen bereiken. Specifieke aandacht voor het kunnen op- en afschalen van de benodigde capaciteit en vasthouden van kennis vergt dan bijvoorbeeld wel weer aandacht.

Resultaten

Succesvolle samenwerking gaat vanzelfsprekend over het bereiken van de beoogde resultaten. Bij dit aspect gaat het om de vraag of de samenwerking daadwerkelijk de gewenste resultaten oplevert. Het is zaak daarbij de performance goed te monitoren, in het belang van beide partijen (Greaver, 1999). De samenwerking kan voor de ene partij zeer succesvol zijn terwijl voor de andere partij de uitkomsten slecht zijn. Bijvoorbeeld als de afnemer de diensten verkrijgt tegen zeer lage kosten terwijl er voor de leverancier geen enkele marge overblijft. Het omgekeerde kan ook: het meerwerk van de diensten wordt tegen woekerprijzen geleverd terwijl de klant geen mogelijkheden heeft om hierbij het prijsniveau te beïnvloeden. Naar ons idee is dit aspect het eerste waarbij één partij de ander als 'profiteur' zal betitelen. Er zijn echter meer aspecten dan de financiële om de resultaten van de samenwerking aan af te meten.

Wij pleiten hierbij dan ook op het gebruik van alle aspecten van de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 1992) om het beoogde en gerealiseerde resultaat van de samenwerking te meten d.w.z. financiën, processen, leren (zowel voor de organisatie als geheel als voor de medewerkers afzonderlijk) en klanten. KPI's worden ook vaak ingezet om de resultaten en de ontwikkeling daarvan objectief te meten.

Dat een dergelijk niveau van transparantie tot frictie kan leiden, behoeft gezien het voorgaande geen nadere toelichting. Maar gelukkig zien we ook vaak genoeg dat dit goed uitpakt. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen een overheidsorganisatie en een dienstverlener, waarbij transparantie van de kosten is afgesproken inclusief een acceptabele winstopslag. Dit leidde tot wederzijds begrip en vertrouwen, waarbij zelfs een tijdelijke dip in de kwaliteit van de dienstverlening kon worden overwonnen.

Figuur 6. Resultaten van de samenwerking



Levels of results alignment

1. No clear targets
2. Knowing each other's targets
3. Measuring and managing agreed targets
4. Rewarding target realization
5. Taking responsibility for each other's target realization

Veerkracht

Vaak kan de klant bij outsourcing een gevoel van onbehagen krijgen, omdat hij niet meer in control is. Bij ernstige verstoringen en calamiteiten zijn de stuurmogelijkheden beperkt en is het moeilijker om zelfstandig in te grijpen. Het gaat hierbij om het vertrouwen in de veerkracht van de tegenpartij: kan deze zich snel herstellen? Zijn alle risico's onderkend en is de veiligheid geborgd? (Israels, 2009) Omgekeerd speelt dit vraagstuk minder een rol. Alhoewel ... de klant kan ook een risico vormen voor de leverancier. Wat gebeurt er als de klant failliet gaat en wat is de kans daarop? Deze vorm van veerkracht verwijst naar het begrip 'business resilience': "Resilience refers to a capacity for continuous reconstruction" ((Hamel en Välikangas, 2003).

Figuur 7. Veerkracht



Levels of resilience alignment

1. Firefighting
2. Incident resolution and prevention
3. Joint problem management
4. Definition and management of shared risks
5. Continuous improvement to reduce shared risks

Bij een slechte samenwerking op dit gebied, zijn beide partijen voortdurend bezig met de ene crisis na de andere, veroorzaakt door enerzijds te weinig kennis van elkaars potentiële problemen en anderzijds te weinig beheersing van de eigen situatie. Helaas zien we dergelijke taferelen nog te vaak bij outsourcing. Als voorbeeld noemen we de verplaatsing van een rekencentrum van een bedrijf in de zorgsector. Door het ontbreken van een eigen continuïteitsplan (klant) en anderzijds een grote fout (bij de leverancier) ontstond complete paniek en bleek de relatie tussen klant en leverancier duurzaam ontwricht.

Door gezamenlijk risicomanagement uit te voeren kan de relatie ook worden versterkt. We hebben dit een aantal malen in de financiële sector succesvol zien werken. Hierbij werd gezamenlijk een risico-inventarisatie gemaakt en gezamenlijk werden mitigerende maatregelen opgesteld die binnen ieders verantwoordelijkheidsgebied werden uitgevoerd.

Processen en systemen

Dat processen en systemen belangrijk zijn in de ICT is bekend. Standaarden als ITIL, ASL en CobIT en ook het door Eraneos ontwikkelde Demand Supply Governance Framework hebben lange tijd veel nadruk gelegd op de processen die door alle partijen in de ICT moeten worden ingericht en bestuurd (Imai, 1986; Pols, 2005). Gelukkig beseffen partijen aan de vraag- en de aanbodzijde steeds beter dat een belangrijke succesfactor voor de samenwerking een gezamenlijke procesvoering is. Als ook de informatiesystemen (bv. voor melden van incidenten, afroepen van standaard diensten, inzicht in de geleverde diensten) op elkaar aansluiten (zeker als er meer leveranciers betrokken zijn) en er één 'single source of truth' is kan dit proces bovendien zeer efficiënt worden uitgevoerd.

Helaas is niet altijd sprake van een gezamenlijke procesvoering. We zien regelmatig dat in de contractering veel tijd is besteed aan het beschrijven van processen in DAP's (dossier afspraken en procedures) en dat er beloftes zijn gedaan om met selfservice portalen te werken. De praktijk blijkt vaak weerbarstiger te zijn. Veelal wordt ad hoc gewerkt en blijken systemen niet of moeilijk op elkaar aan te sluiten. Ook zien we regelmatig dat er incidenten bij elkaar over de schutting werden gegooid.

Kan het wel goed gaan? Zeker. We zien ook dat processen 'fit for purpose' worden ontworpen, deze betrouwbaar worden uitgevoerd, rapportages worden verstrekt en dat op basis van deze rapportages aan verbetering wordt gewerkt. Er is ondersteuning van systemen die voor zowel klant als leverancier ontsloten worden en bijdragen aan klanttevredenheidsmeting, performancemeting en de al eerdergenoemde self service portalen.

Figuur 8. Afstemming van processen en systemen



Levels of processes and systems alignment

Measured for projects, changes and standard delivery

1. Ad hoc
2. Processes on both sides, not always executed, not aligned
3. Own processes executed, sometimes aligned
4. Aligned processes
5. Joint processes

Structuur

Naast processen vormt de organisatie- en overlegstructuur de ruggengraat van elke organisatie (Mintzberg, 1979) en ook voor de samenwerking. Zonder dat deze hygiënefactor is geregeld zal bij de minste of geringste aanleiding al snel iedereen met iedereen gaan praten en komen besluiten uiterst moeizaam tot stand. In een goede samenwerking is bekend wat de rollen van beide partijen zijn, welke mensen deze rollen vervullen en welke bevoegdheden deze hebben: "The 5 layers of communication for IT" (Hinssen, 2009). Daarnaast is afgesproken wanneer welke mensen formeel overleggen en wat de onderwerpen van deze overleggen zijn. Het hebben van een goede organisatie- en overlegstructuur voorkomt dat de waan van de dag regeert en het langere-termijndoel uit het oog wordt verloren. Discussies worden op het juiste niveau gevoerd; op basis van ervaring kan de dienstverlening en de samenwerking steeds verder worden verbeterd.

Figuur 9. Structuur om de samenwerking vorm te geven



Levels of structure alignment

1. No clear governance
2. List of contacts
3. Governance is defined
4. Right consultation in the right form/at the right level
5. Continuous improvement of governance

Niet voor niets is de overlegstructuur één van de eerste dingen waaraan bij het organiseren van regie wordt gedacht.

Wat we helaas relatief vaak zien is dat er wel afspraken zijn gemaakt bij de start van de samenwerking (in het contract) maar dat in de praktijk veel te vaak dwars door de formele structuur heen wordt geëscaleerd. Zo kon het bij een samenwerking gebeuren dat de CIO na een calamiteit in de auto stapte om bij de leverancier op het hoofdkantoor het onderwerp te bespreken. Het effect daarvan was dat vervolgens de leverancier alleen in beweging kwam als hij door de CIO werd benaderd, omdat er blijkbaar pas dan van een serieus probleem sprake was. Omgekeerd is één van de gebruikte redenen van organisaties om strategische dienstverlening niet in de cloud onder te brengen, de angst dat er niet op directieniveau kan worden afgestemd.

Een positief voorbeeld van een juist gebruik van de structuur was te zien bij een financiële instelling, waar tijdens een strategisch overleg een bericht over een verstoring binnenkwam. De klant ging gelijk in 'escalatiemodus', maar de delivery manager van de leverancier bleef rustig en gaf aan dat hij van zijn mensen nog geen sms-bericht had ontvangen. Het kon volgens hem dus niet om een incident met topprioriteit gaan en er was geen reden om aan te nemen dat herstel van de verstoring niet binnen de afgesproken termijn zou plaatsvinden. De verstoring werd keurig verholpen. Door zijn gedrag zorgde de delivery manager voor rust in de samenwerking en bewerkstelligde hij dat de discussies op de juiste tafels werden gevoerd.

Mensen

Mensen moeten het doen. Dat mensen de belangrijkste succesfactor zijn in organisaties (en dus ook in samenwerkingsrelaties) is al heel lang bekend. Alhoewel mensen soms als machines worden gezien (Taylor, 1911) of meer als individuen die allemaal iets anders nastreven (Maslow, 1943) is er duidelijk een stroming die aangeeft dat de mens de belangrijkste succesfactor is in een succesvolle samenwerking. Het gaat ons bij dit aspect om de volgende vragen:

- Zijn de gekozen mensen van beide partijen de juiste mensen op de juiste plaats voor het betreffende moment van ontwikkeling van de relatie (Taylor, 1911);
- Werken de (eigen) doelen die de mensen als individu nastreven (Maslow, 1943) mee aan het succesvol maken van de samenwerking;
- Is de teamsamenstelling van beide partijen (en overall!) zodanig dat mensen elkaar goed aanvoelen en elkaar ook aanvullen om zo gezamenlijk een goede prestatie neer te zetten voor de samenwerking als geheel (Scholtes, 2000).

Figuur 10. Samenwerking is mensenwerk



Levels of people alignment

1. People assigned based on availability
2. People assigned based on the right skills
3. People assigned based on the match (both skills and culture)
4. People working proactively
5. Integrated team

Te vaak hebben wij gezien dat er een ongezonde strijd is tussen medewerkers van de klant en van de leverancier waarbij de oorzaak uiteindelijk was te herleiden tot een 'incompatibilité des humeurs' of persoonlijke agenda's. Wij denken dat dit aspect veel meer aandacht zou verdienen gedurende de samenwerking. Niet alleen bij de start ervan, maar ook bij alle veranderingen die gedurende de looptijd plaatsvinden. Vertrouwen is een belangrijke basis voor resultaten (Covey, 2004)

Uit onze analyses komt verder naar voren dat het vaak aan pro-activiteit schort. Beide partijen verwijten elkaar dan dat problemen al lang bekend waren, maar dat er pas iets gebeurt als de ene partij de andere daarop aanspreekt. De ideale situatie waarbij het team van de klant en het team van de leverancier als één team opereren, komen we niet vaak tegen, maar zien we vaker bij outsourcingrelaties die al lang bestaan en waar weinig spelers worden gewisseld.

Bij agile teams zien we gelukkig vaak dat deze als geïntegreerd team werken. Vaak zo goed dat zij op afstand komen van zowel de rest van de klant als van de leverancier. Met een gezamenlijk portfolio overleg (zoals een 'scrum of scrums') is daar dan weer wat aan te doen.

Communicatie

De noodzaak van communicatie binnen een samenwerking wordt alom onderkend en door vrijwel iedereen onderschreven. Vooral in Nederland vinden we dat belangrijk: zaken bespreekbaar maken. 'Leg de issues maar op tafel.' Maar de praktijk is weerbarstig. Als de samenwerking niet goed verloopt, wordt heel vaak gezegd dat 'het aan de communicatie ligt'. Maar wat is er nodig voor een goede communicatie? Wat ons betreft gaat het om gestructureerde en geformaliseerde communicatie (zoals in de governancestructuur is vastgelegd), maar zeker ook om de informele communicatie. Transparantie en openheid voor de zienswijze van de andere partij is daarbij zeer belangrijk (Go en Fennema, 2003 en Israëls, 2010).

Figuur 11. Communicatie om elkaar te begrijpen



Levels of communications alignment

The overall level is a mix of 4 elements: physical meetings, e-mail/calls, sharing information and type of contact

1. No structural communication
2. Only formal communication
3. Structural communication
4. Starting with social and mind communication
5. Communication as a flow

Als de communicatie slecht verloopt zien we dat beide partijen steeds formeler worden, elkaar zo veel mogelijk uit de weg gaan en vooral het contract gebruiken om elkaar met 'feiten' om de oren te slaan.

Bij een financiële instelling hebben we gezien waar dat toe kan leiden. De communicatie was op strategisch niveau zodanig verzeekt dat er eigenlijk alleen nog maar via aangetekende brieven met de (beoogde) outsourcingpartner werd gecommuniceerd. Dit had grote impact op de leverancier, een onderneming met het hoofdkantoor in de VS. Al deze brieven werden direct als kosten ingeboekt, terwijl de echte gesprekken nog moesten beginnen. En dat alles terwijl de samenwerking op operationeel en tactisch niveau eigenlijk best goed was te noemen.

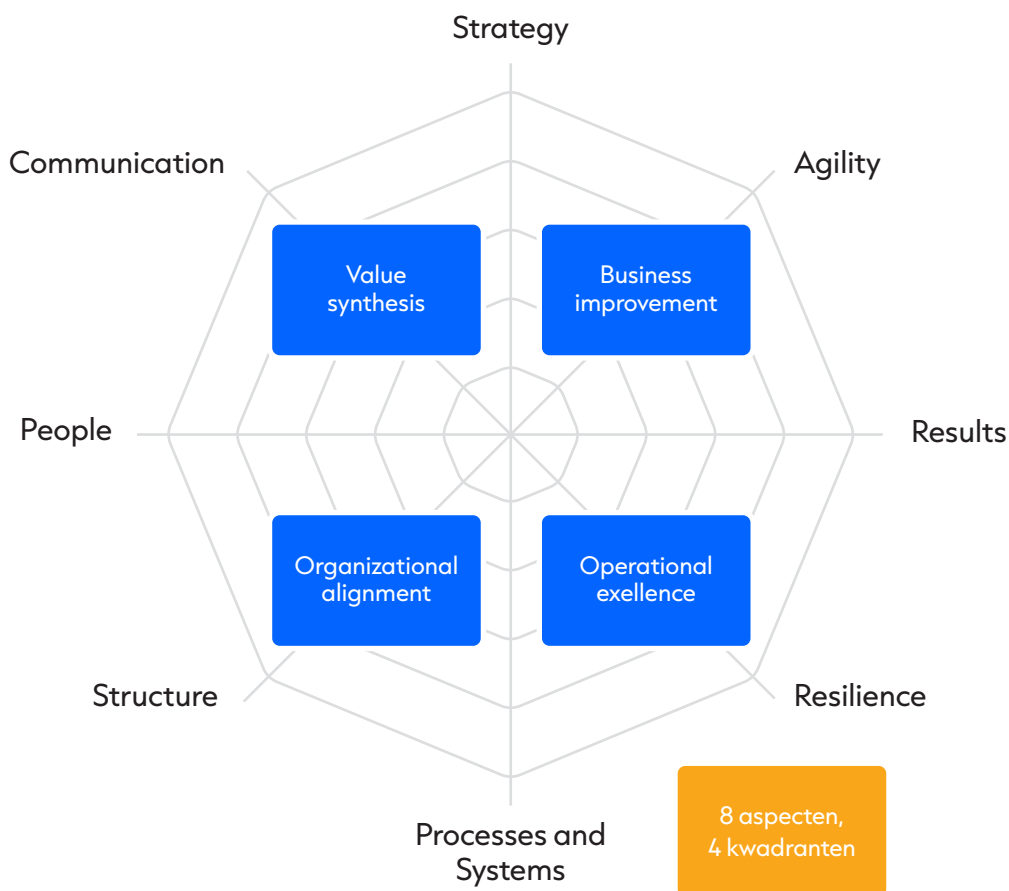
Een voorbeeld van goede communicatie zagen we bij de start van een retransitie (de overgang van de ene naar de andere leverancier). Hierbij werd in een kick-off aandacht besteed aan de plannen en het belang om er een succes van te maken, maar ook werd tijd besteed om elkaar goed te leren kennen. In workshops werden aan de hand van video's worst case-scenario's besproken, zowel bij de klant als bij de leveranciers. Op de relatie die was opgebouwd tijdens de kick-off kon worden geteerd, toen er technische problemen opdoemden: de partijen zetten er gezamenlijk de schouders onder en losten het op.

De vier kwadranten

De acht aspecten van het Collaboration Assesment Model zijn zodanig gerangschikt in een radar/spider-diagram, waarbij per drie aspecten een voor de samenwerking belangrijk kwadrant wordt gevormd.

Dit laat zien wat in de samenwerking gezamenlijk wordt nagestreefd in het betreffende kwadrant.

Figuur 12. Acht aspecten, vier kwadranten



Business improvement

Het domein waar strategie, wendbaarheid en resultaten samenkomen. Hierbij wordt gezamenlijk gestructureerd gewerkt aan het behalen van de lange termijn resultaten ondanks de vele wijzigingen die in de in- en externe omgeving kunnen (en zullen) optreden.

En voor alle duidelijkheid: ook voor 'commodity dienstverlening' kan dit nog steeds van belang zijn voor beide partijen! Het balanceren van deze aspecten kan worden geoptimaliseerd op basis van de constraint theorie van Goldratt (Goldratt, 1984).

Operational excellence

Bij operationeel excelleren (Treacy en Wiersema, 1993) zijn processen en systemen zo op elkaar afgestemd dat ondanks eventuele verstoringen van buitenaf de beoogde operationele resultaten bereikt worden. Dit is het kwadrant waar lean management zijn intrede doet (Liker, 2004).

Organizational alignment

In dit kwadrant draait het om de afstemming tussen processen en mensen, gefaciliteerd door structuren. Alleen als mensen samenwerken in één proces ontstaat een volwassen organisatie (Quinn, 1983). De uitdaging die partners hebben bij outsourcing is dat deze afstemming in relatief korte tijd moet plaats vinden in een virtuele organisatie, waarbij niet één van

de twee partijen de baas is. We zien dit in de toenemende praktijk van multisourcing als extra uitdaging. Dit is de reden dat het SIAM-framework bedacht is (Agutter et al., 2017; Israels et al., 2017).

Value synthesis

In het laatste kwadrant komen de aspecten strategie, mensen en communicatie samen. Dit is het kwadrant waar de 'zachte kant' van de samenwerking naar voren komt. Vinden de mensen van de beide organisaties elkaar daadwerkelijk. Omdat dit naar ons idee uiteindelijk om de synthese van waarden gaat, heeft dit kwadrant deze titel gekregen. De aspecten verwijzen ook naar de beschreven belangrijkste stappen en ingrediënten om veranderingen succesvol te realiseren (Kotter, 1995).



Gebruik van het model

De Eraneos Collaboration Assessment heeft zich in de praktijk bewezen en is ingezet in verschillende situaties. Hieronder geven wij een paar voorbeelden van hoe het model in de praktijk kan worden ingezet.

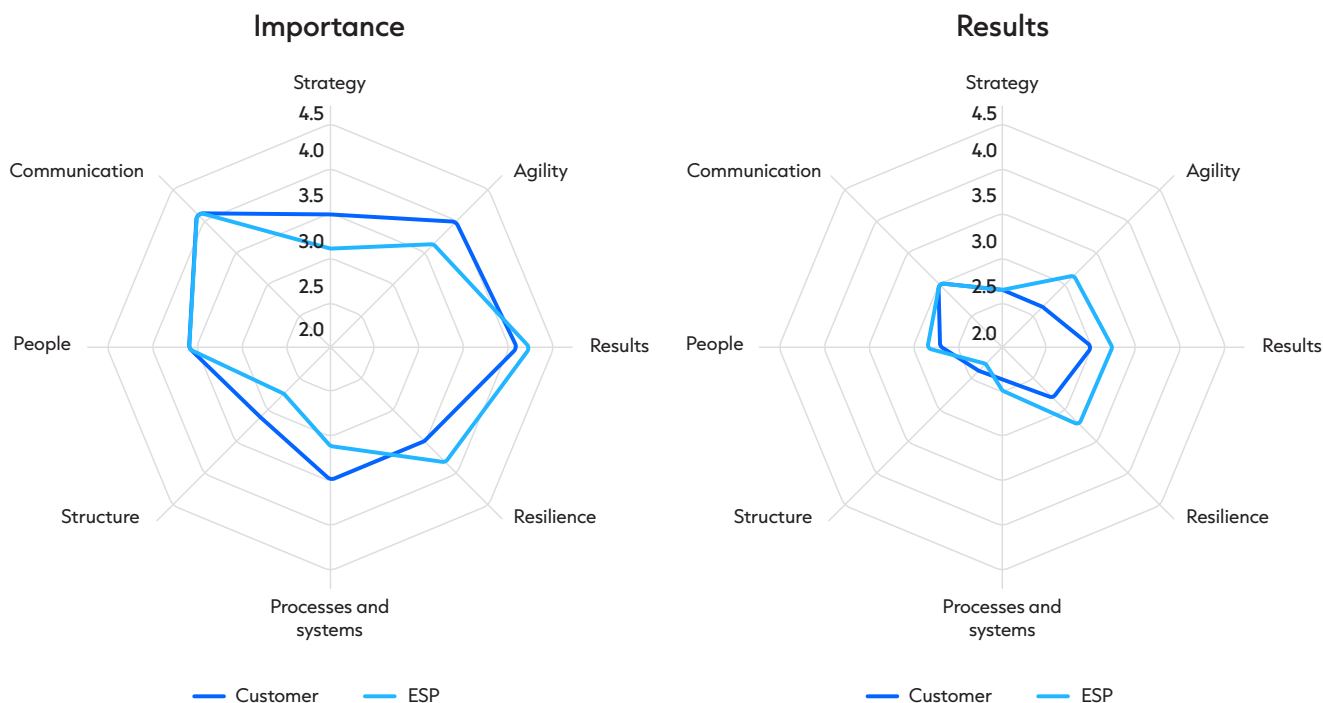
Voorbeeld 1: verbetering van samenwerking bij een handelsbedrijf

Een relatief klein handelsbedrijf had al langer het idee om de bestaande samenwerking met zijn outsourcingsleverancier (een grote ICT-dienstverlener) wederzijds te evalueren.

Hiertoe vulden functionarissen van beide partijen, die betrokken zijn bij de samenwerking, de vragenlijsten van de Eraneos Collaboration Assessment in, waarbij zowel het belang als de resultaten op de verschillende aspecten werden geëvalueerd. Het resultaat is weergegeven in Figuur 13.

Opvallend aan de uitkomst was dat partijen verschillen in het belang dat zij hechten aan de samenwerking (de klant vindt dit belangrijker dan de leverancier) maar dat zij de werkelijke samenwerking vrijwel gelijk beoordeelden. De analyse gaf bovendien aan de partijen de mogelijkheid om de samenwerking te verbeteren en ook om zich individueel te versterken, doordat de zwakke punten duidelijk werden.

Figuur 13. Verschil tussen belang van en werkelijke samenwerking



Voorbeeld 2: leverancierselectie bij een overheidsorganisatie

Een grote overheidsorganisatie had het idee om nog voor de aanbesteding een duidelijk profiel samen te stellen van de partij waarmee zou moeten worden samengewerkt na een eventuele outsourcing. Daarom werd per uit te besteden kavel door het outsourcingteam individueel

de vragenlijst van de collaboration assessment ingevuld. De uitkomsten werden in een workshop besproken, waardoor een duidelijk beeld van de samenwerkingsdoelen per kavel ontstond. Deze bleken per kavel aanzienlijk te verschillen (zie Figuur 14). Met deze uitkomst werd het profiel voor de beoogde leverancier aangescherpt.

Figuur 14. Gewenste samenwerking in verschillende sourcingskavels

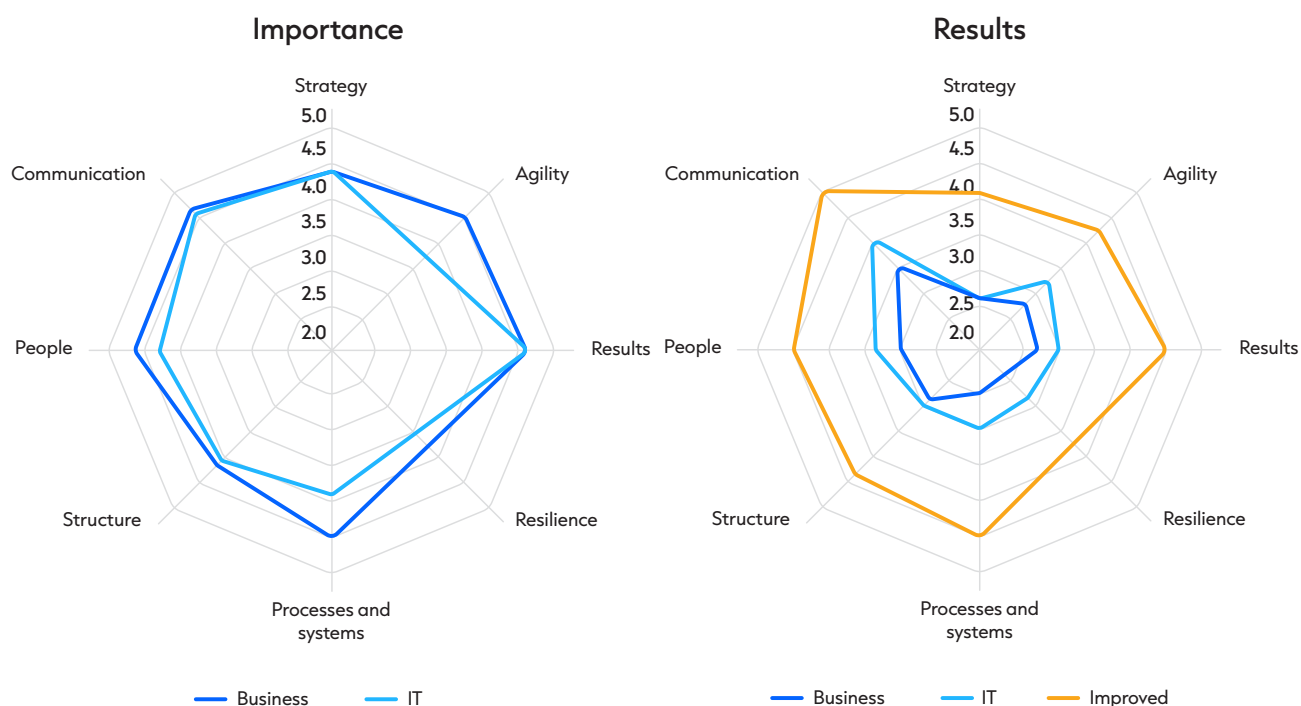


Voorbeeld 3: verbetering van interne samenwerking bij een industrieel bedrijf

Het Collaboration Assessment Model kan ook worden gebruikt om de samenwerking tussen interne partijen te evalueren: de businessunits en de interne ICT-leverancier (de regieorganisatie en/of interne ICT-afdeling). Een evaluatie die handvatten kan bieden om de samenwerking te verbeteren.

Bij een groot industrieel bedrijf werd de collaboration assessment gebruikt om de bestaande situatie te analyseren en doelen voor de komende jaren te stellen (zie Figuur 15). Dit vormde het begin van een verbeteringsprogramma, waarbij het 'weer met elkaar in gesprek zijn' als belangrijkste succesfactor werd genoemd. Een aantal verbeteringen werden geïnitieerd om per aspect (of meer aspecten) naar het gewenste niveau van samenwerking te streven. Tevens werd een prognose afgegeven van het niveau van samenwerking na implementatie van deze verbeteringen.

Figuur 15. Initiatie van verbeterprogramma op basis van de collaboration assessment



Conclusies

Gebaseerd op onze ervaringen van succesvolle en minder succesvolle ervaringen tussen klanten en hun leveranciers hebben wij in 2012 een model ontwikkeld om de samenwerking meetbaar en daarmee bespreekbaar te maken. De hiermee inmiddels bereikte successen hebben aangetoond dat het een effectief hulpmiddel is om tot wederzijdse afstemming en wederzijds begrip te komen om zo gezamenlijk tot een voor beide partijen succesvolle samenwerking te komen.

Door middel van analyse, het voeren van de dialoog en het benoemen van verbeteracties kunnen partijen samen verder komen.

Hierbij is het van belang om alle aspecten in samenhang in ogenschouw te nemen. Het streven naar partnership kan op deze manier vorm krijgen, mits de volwassenheid van beide organisaties dit toelaat. Hiervoor geldt echter nog steeds het adagium 'eerst moet men onafhankelijk kunnen opereren voordat men inter-afhankelijk kan zijn' (Covey, 2004).

We hebben gezien dat door toepassing van dit model organisaties andere eisen stellen aan hun leveranciers (vanuit klantperspectief) en aan hun klanten (vanuit leveranciersperspectief) dan de organisaties die deze kennis nog niet hadden. Het model zorgt dat men bewust bekwaam wordt in het kiezen van de juiste vorm van samenwerking.



Literatuur

- Agutter, C. et al. (2017). Service Integration and Management Foundation Body of Knowledge (SIAM® Foundation BoK). Van Haren Publishing.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press.
- Covey, S. R. (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. Free Press.
- Go, F., & Van Fenema, P. C. (2003, July 3–5). Moving Bodies and Connecting Minds in Space: It is a Matter of Mind over Matter [Paper presentation]. 19th EGOS Colloquium, Copenhagen, Denmark.
- Goldratt E. (1986). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. North River Press.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. AMACOM.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. Harvard Business Review, 81(9), 52–63.
- Hinssen, P., & Derynck, J. (2009). Business/IT Fusion : How to move beyond Alignment and transform IT in your organization. Mach Media.
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill.
- Israels, R. (2022). Governance & Management by Retained Organizations Today: Governing, Orchestrating and Integrating [whitepaper]. Eraneos.
- Israels, R. (2009). Risicomanagement bij outsourcing. Informatie (0906).
- Israels, R. (2010, mei). Gastvrijheid in outsourcing. TIEM (36).
- Israels, R., Blaauboer, H., & Boerma, W. (2017). Hoe Service Integration, Automation and Management echt werkend te krijgen [whitepaper]. Eraneos.
- Israels, R. J., de Graaf, R., & Gondhalekar, S. N. (2012, December). Collaboration selection and assessment in ICT outsourcing [Paper presentation]. Third Biennial Supply Chain Management Conference, Bangalore, India.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 70(1), 71–79.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73(2), 59–67.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. California Management Review, 37(3), 146–163.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.



Auteur:

Ronald Israels
Senior Manager
ronald.israels@eraneos.com

Ervaren in een breed **scala** van industrieën

OVER ERANEOS

Eraneos is een internationaal adviesbureau op het gebied van management en technologie die de digitale toekomst van organisaties helpt vormgeven. Eraneos adviseert organisaties niet alleen bij het vormgeven, maar ook bij het succesvol implementeren van de digitale transformaties en oplossingen. Samen met onze adviseurs en engineers helpen we organisaties veranderen en verbeteren met als doel een duurzame groei en blijvende impact te realiseren.

Dit doen we door goed te luisteren naar wat bedrijven willen en nodig hebben. Deze behoefte vertalen wij naar een aanpak waarin we de mensen verbinden met technologie, processen en leiderschap, waardoor transformaties snel en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Dankzij onze brede branchekennis, ervaring met technologie en service verlenende instelling hebben we alles in huis om het verschil te maken.

Zo zijn we in staat om elke uitdaging aan te gaan en écht bij te dragen aan het succes van jouw organisatie. Onze klanten vertrouwen ons van de ontwerp- tot uitvoeringsfase wat voelbaar is in onze samenwerking. Van complexe strategische uitdagingen in finance tot ethische AI-toepassingen in de zorg.

Wij luisteren niet alleen naar jouw wensen en behoeften, wij zorgen ervoor dat we ze begrijpen én waarmaken. Samen met jou halen we alles uit de digitale wereld wat erin zit.

[Contact >](#)

[Onze kantoren >](#)

[Bezoek onze website >](#)