


LEVERANCIERSMANAGEMENT
Echt samenwerken: het kan wel!



Marc Konings
Associate, BCE

April 2021



INHOUDSOPGAVE

De belangrijkste succes- en faalfactoren

INLEIDING	4
SUCCESFACTOREN:	
Culturele waarden: the right culture	6
Culturele waarden: the right size	9
Human factor: the right team and people	10
Governance: the right process	13
FAALFACTOREN:	
Partnership	16
Vendor lock-in	17
Agile en Scrum	19
The devil is in the details	20
Out-of-scope	23
BCE - KORTE INTRODUCTIE	25
CONTACTGEGEVENS	26

INLEIDING

Leveranciersmanagement. Echt samenwerken: het kan wel!

Of we het nu leuk vinden of niet: in een groot deel van de processen binnen een organisatie speelt de inzet van ICT een belangrijke rol. Indien organisaties processen willen veranderen of optimaliseren zal dus de aanpassing van de ICT noodzakelijk of zelfs leidend zijn in deze transformatie.

Vanuit onze ervaring zien wij dat het juist inzetten van ICT en het inzetten van de juiste ICT-kennis op de juiste momenten bepalend is voor het succes van de transformatie. Ook in de media wordt veel aandacht besteed aan ICT-projecten die zwaar vertraagd zijn en de geplande kosten fors overschrijden waardoor noodzakelijke aanpassingen in de processen niet doorgevoerd kunnen worden.

De afgelopen jaren heeft BCE veel klanten ondersteund bij het selecteren van dienstverleners, het opstellen van contracten en het invullen van de werkrelatie. Vanuit deze ervaring zijn wij tot de conclusie gekomen dat het belang van een professionele en goede werkrelatie met een ICT-dienstverlener vaak te weinig aandacht krijgt. Zonder te nuanceren valt te stellen dat de relatie bestaat uit een afgesloten contract waarin een partnership wordt benoemd en dat daarna het ruziemaken begint. Wij worden vaak betrokken bij het versissen van de relatie of het selecteren van een andere dienstverlener.

Om deze reden hebben is onderstaand overzicht opgesteld waarin de belangrijkste *succesfactoren en faalfactoren* bij het aangaan en onderhouden van een relatie met een ICT-dienstverlener worden uitgelicht. De succesfactoren geven aan welke zaken echt moeten kloppen in de relatie, samen te vatten als “the right concept”, en de faalfactoren geven aan welke zaken voorkomen moeten worden en kunnen worden meegenomen als risico’s voor een goede relatie.

Dit document zou een goede basis kunnen zijn voor organisaties en/of ICT-dienstverleners om hun werk- en contractrelaties tegen het licht te houden en waar zinvol te herzien of bij te stellen.



SUCCESSFACTOR

Culturele waarden: the right culture

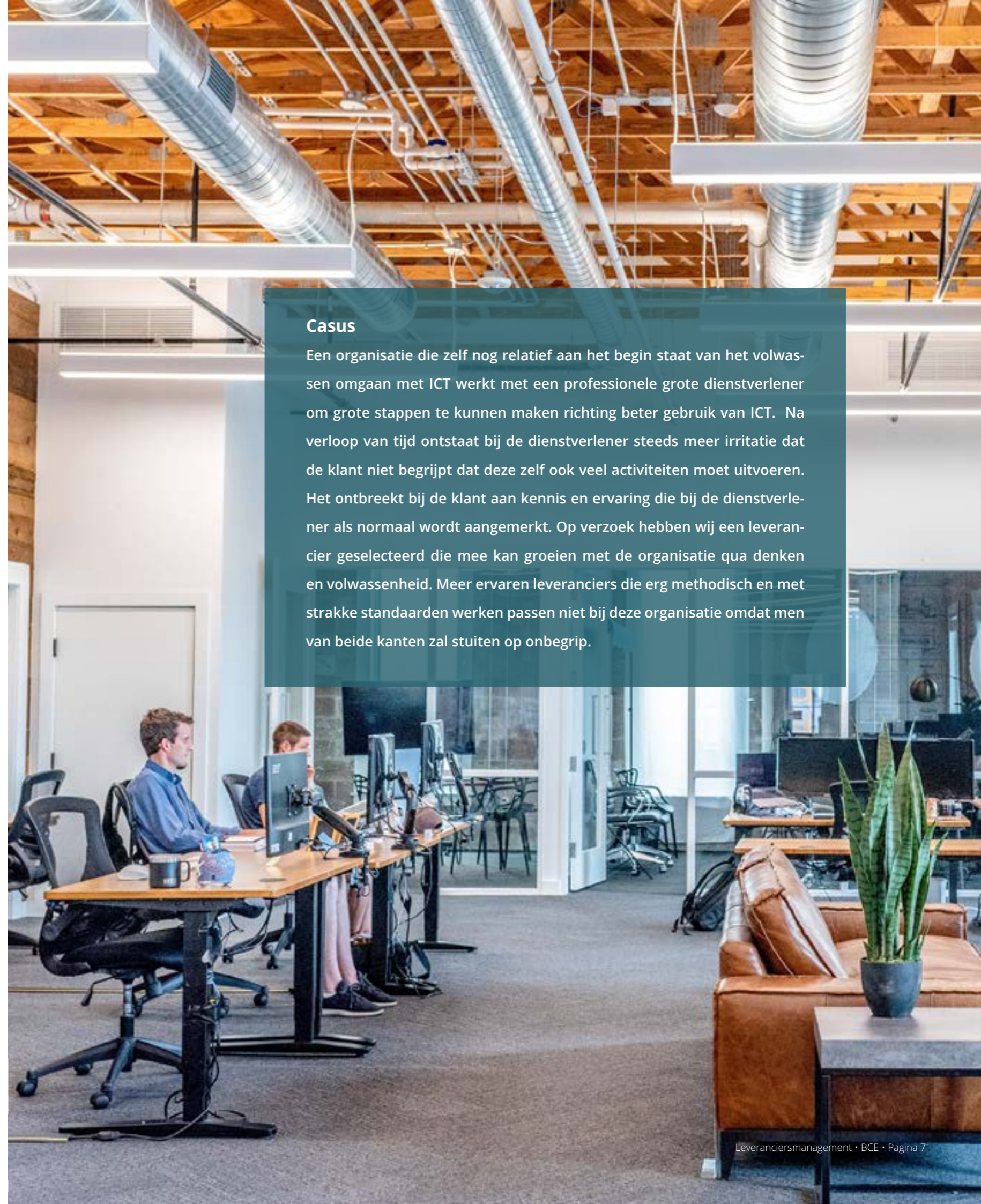
Wellicht de belangrijkste factor die bepaalt of een relatie met een dienstverlener succesvol is is het vaststellen van de aansluiting van *culturele waarden*: "the right culture". Passen de organisaties wel bij elkaar qua waarden en normen? Belangrijk is bijvoorbeeld dat de manier waarop men omgaat met communicatie, risicomangement en besluitvorming op elkaar aansluit. Indien de klant een pragmatische instelling heeft en veel informeel acteert en besluit is men gebaat bij een dienstverlener die hiermee meeschakelt.

Er zijn echter ook dienstverleners die hun mensen sturen op het werken volgens strakke procedures en protocollen. Hiervan mag en kan niet afgeweken worden vanuit kwaliteitsoverwegingen. Meestal merk je in de eerste kennismaking al of de wijze van denken en acteren van beide kanten aansluit.

Het is net als een huwelijk: als de achtergronden en beleving te verschillend zijn wordt het een moeizaam verhaal om er een succes van te maken. En geen trouwakte of contract is geen garantie voor een goed huwelijk. Toetsteen is hier: gaan we graag samen bij de projectafsluiting een borrel drinken of is dat meer een verplicht nummer?

Casus

Een organisatie die zelf nog relatief aan het begin staat van het volwassen omgaan met ICT werkt met een professionele grote dienstverlener om grote stappen te kunnen maken richting beter gebruik van ICT. Na verloop van tijd ontstaat bij de dienstverlener steeds meer irritatie dat de klant niet begrijpt dat deze zelf ook veel activiteiten moet uitvoeren. Het ontbreekt bij de klant aan kennis en ervaring die bij de dienstverlener als normaal wordt aangemerkt. Op verzoek hebben wij een leverancier geselecteerd die mee kan groeien met de organisatie qua denken en volwassenheid. Meer ervaren leveranciers die erg methodisch en met strakke standaarden werken passen niet bij deze organisatie omdat men van beide kanten zal stuiten op onbegrip.





“Vinden we elkaar belangrijk genoeg om direct de telefoon op te nemen?”

SUCCESSFACTOR

Culturele waarden: the right size

Dit brengt ons gelijk bij een tweede onderwerp die vaak samenhangt met de culturele waarden: de organisaties moeten qua omvang bij elkaar passen, de zogenaamde *“right size”*. Een relatief kleine, dynamische organisatie, is gebaat bij een dienstverlener die dit soort organisaties begrijpt en waar de lijnen ook kort zijn.

Dit soort dienstverleners zullen bij grotere organisaties wat minder aansluiting vinden omdat men niet snel genoeg resultaten kan neerzetten. Andersom zal een kleine organisatie vaak niet interessant genoeg zijn voor een grotere dienstverlener om klantspecifieke oplossingen te realiseren.

Belangrijk in deze is ook dat de omvang van de organisaties zo op elkaar afgestemd zijn dat de DMU's (beslissers) van beide organisaties elkaar makkelijk kunnen vinden als dat wenselijk of nodig is. Een belangrijke toetssteen hiervoor is de vraag: *“vinden we elkaar belangrijk genoeg om direct de telefoon op te nemen?”*

Casus

De directie van een relatief kleine organisatie vroeg ons mee te denken om de relatie met de dienstverlener te verbeteren. De directeur had regelmatig contact met de projectmanager om hem te vertellen wat hij van de organisatie verwachtte. Deze verwachtingen werden tot grote teleurstelling van de directeur steeds maar niet ingevuld. Na een korte evaluatie kan vastgesteld worden dat de dienstverlener te groot was om specifieke aandacht te geven aan deze organisatie en dat de projectmanager van goede wil, maar niet bij machte was om iets voor de organisatie te regelen. Samen met de dienstverlener hebben wij passende ondersteuning gezocht voor de organisatie.

SUCCESSFACTOR

Human factor: the right team and people

Een andere succesfactor die wij steeds zien terugkomen is *the human factor*: “*the right team and people*”. Zowel bij het aangaan van de relatie, zeg maar het eerste project, als het verder vormgeven van de relatie is het belangrijk dat van beide kanten de juiste mensen worden opgeschakeld. Dit geldt zowel op strategisch (directie), tactisch (projectmanager, service manager, ICT manager) als operationeel niveau.

Hierbij is simpelweg de vraag: “voelt het gelijk goed?” Er moet een gevoel zijn dat de dienstverlener daadwerkelijk begrijpt wat de organisatie verwacht en met passende oplossingen komt. Te vaak zien wij projectmanagers die een project methodisch managen en service managers die een contract managen terwijl de klant verwacht dat er meegedacht wordt en meer de adviesrol wordt pakt.

Dit moet voor aanvang van de relatie besproken worden en er moet aan beide kanten van tafel het gevoel zijn dat het “klopt”. Onze ervaring is dat de intermenselijke relaties en verwachtingspatronen vooraf helder moeten zijn omdat deze gedurende het verdere proces anders altijd blijven schuren.

Casus

Na de selectie van een dienstverlener voor een omvangrijk project blijkt tijdens de uitvoering dat de projectmanager steeds botst met de mensen van de organisatie. Na enkele gesprekken bleek dat de projectmanager vanuit zijn sterke inhoudelijk kennis het project vorm wilde geven terwijl de directie en medewerkers van de organisatie juist meer vanuit een warme relatie wilde samenwerken en over de inhoud wilde besluiten. Besloten is de projectmanager te vervangen. Typisch een geval van de goede man op de verkeerde plek.



“Het is noodzakelijk direct bij het begin van de relatie helder vast te leggen hoe de communicatielijnen lopen en hoe de rollen tussen de organisatie en dienstverlener verdeeld zijn.”

SUCCESSFACTOR

Governance model: the right process

De laatste succesfactor die we hier willen benoemen is *het governance model, dus "the right process"*. Simpel gezegd: wie praat met wie en wie beslist waarover? Het is noodzakelijk direct bij het begin van de relatie helder vast te leggen hoe de communicatielijnen lopen en hoe de rollen tussen de organisatie en dienstverlener verdeeld zijn.

Dit geldt zowel voor de uitvoering van de activiteiten, de besluitvorming als eventuele escalaties. Vooraf dient bepaald te worden wat de organisatie zelf doet en wat de taken zijn van de dienstverlener.

Tevens dient duidelijk te zijn wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke beslissingen kan nemen. Dat is noodzakelijk voor de professionele relatie in zowel de projectfase als in de verdere relatie en de basis onder het begrip: "partnership"

Casus

Een organisatie heeft een directeur die in feite alle contacten met de dienstverlener onderhoudt. Hij tekent de contracten, bemoeit zich met de projecten en maakt zich druk om incidenten en escalaties. Na verloop van tijd blijkt dat -waar de directeur dit doet om snelheid in de ICT-ontwikkeling te brengen- alle activiteiten langzaam tot stilstand komen en er aan beide zijden veel irritatie is. Gekozen is om informatiemanagers bij de organisatie te benoemen die verantwoordelijk zijn voor de contacten en kennisuitwisseling met de dienstverlener. Tevens zijn de communicatielijnen hierop aangepast. Hierdoor heeft de organisatie veel meer grip gekregen op de ontwikkelingen en de dienstverlener veel sneller toegang tot de relevante informatie die deze nodig heeft om zijn werk te kunnen doen.



Wake up.
Kick ass.
Repeat.

FAALFACTOREN »

FAALFACTOR

Partnership

Veel dienstverleners kiezen tegenwoordig gelijk voor de strategie om te opereren voor een *Partnership*. Dat klinkt goed maar de vraag is of de opdrachtgever hierbij altijd gebaat is. Een relatie moet je opbouwen en de ervaring leert dat het heel waardevol kan zijn om juist in het begin de relatie te richten op het behalen van operationele, heldere resultaten.

Pas als blijkt dat de organisaties goed kunnen samenwerken (zie succesfactoren) dan is uitbouwen zeer waardevol. Ons credo is: "een partnership zet je niet in een contract maar verdien je op termijn".

Casus

Een organisatie sluit een contract af met een dienstverlener en zij spreken gelijk een bonus-malus regeling af om het partnership invulling te geven en het gevoel van samenwerking te onderstrepen. Na twee maanden ontstaan er de nodige scheuren in de relatie omdat er continue discussie is over de gemaakte afspraken en de scope van het project. Na enkele gesprekken kon de conclusie getrokken worden dat de organisatie streeft naar een perfect eindresultaat en de dienstverlener naar het behalen van de bonus en dus de afgesproken tijdslijnen centraal zette. Afgesproken is dit project af te ronden zonder bonus-malus regeling.

FAALFACTOR

Vendor lock-in

Een bekende faalfactor die in dit kader niet onbenoemd mag blijven is *de vendor lock-in*. Er moet niet teveel onderlinge afhankelijkheid zijn tussen de opdrachtgever en de dienstverlener. Een organisatie moet keuzevrijheid houden om ergernis in het transformatieproces gebruik te gaan maken van andere dienstverleners.

Met name indien er gedurende de relatie tussen de organisatie en de dienstverlener veel klantspecifieke oplossingen gerealiseerd zijn wordt het moeilijk op een bepaald moment andere dienstverleners bij te schakelen. Dit kan ertoe leiden dat noodzakelijke optimalisaties in de ICT-omgeving niet of te traag gerealiseerd worden en de organisatie dus niet snel genoeg kan inspelen op veranderingen in de organisatie. In dit kader geldt: "een goede relatie is iets anders dan niets meer zonder de ander kunnen doen".

Casus

Een snel groeiende organisatie wil haar productportfolio snel professionaliseren en uitbreiden. Hiervoor moet de bestaande ICT-oplossing ge-upgrade en aangepast worden. Bij het uitvragen van een offerte voor dit traject bij de bestaande leverancier blijken zowel doorlooptijd als kosten absoluut niet aan te sluiten bij de wensen van de organisatie. Het vele maatwerk en de beperkte capaciteit bij de dienstverlener zijn de oorzaak van deze mismatch. Na veel discussie besluit men afscheid te nemen van de dienstverlener en een volledig nieuwe oplossing te selecteren en implementeren met een nieuwe dienstverlener. Dit is uiteraard wel ten koste gegaan van het tijdspad dat de organisatie voor ogen had voor de uitbreiding van hun diensten.



“Gebruik methodieken waar ze voor bedoeld zijn.”

FAALFACTOR

Agile & Scrum

Een faalfactor die zeker benoemd moet worden is het werken aan de hand van kreten als *Agile en Scrum* terwijl andere manieren om resultaten te boeken meer voor de hand liggen en minder risicovol zijn. Wendbaarheid in de relatie (bijvoorbeeld ten aanzien van service management of een project) is goed als men samen de ontwerpfase (design) van een transformatie vorm gaat geven.

In de praktijk blijkt dat Agile vaak gebruikt wordt in de realisatiefase (build) en dat het gebruikt wordt om nog niet uitgewerkte onderwerpen alsnog uit te werken. Dit geeft de organisatie een gevoel dat zij een blanco cheque afgeven en hoe vreemd ook: de dienstverlener komt altijd in tijdnood omdat er altijd meer wensen zijn dan beschikbare tijd en capaciteit. Onze denklijn: “gebruik methodieken waar ze voor bedoeld zijn”.

Casus

Een organisatie heeft samen met de dienstverlener afgesproken een transformatie Agile vorm te geven. Grote delen van deze transformatie zijn echter duidelijk gedefinieerd en afgebakend. Tijdens het proces ontstaat een enorme backlog waarvan gezamenlijk wordt geconcludeerd dat deze niet binnen redelijke termijn gerealiseerd kan worden. Na enkele intensieve gesprekken wordt besloten een heel groot deel van de activiteiten of te ronden via de waterval methodiek en de backlog hiervan te laten vervallen. Een klein deel van de transformatie wordt alsnog m.b.v. Agile gerealiseerd omdat hier nog belangrijke keuzes moeten worden gemaakt.

FAALFACTOR

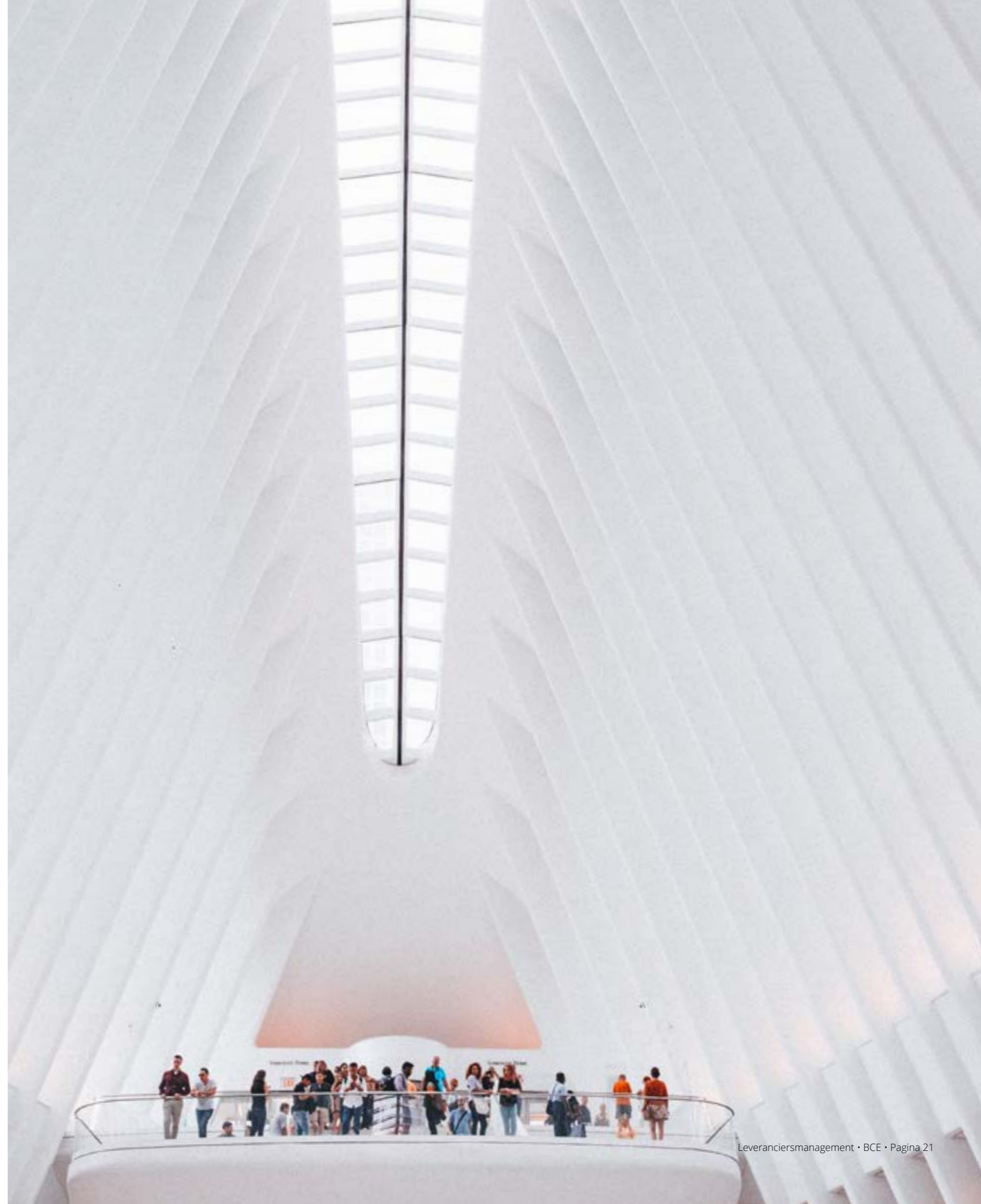
The devil is in the details

Tijdens de selectiefase ontstaat er op het niveau van de besluitvormers vaak een positieve stemming waarin van beide kanten alles mogelijk lijkt en van alles wordt toegezegd. Als de organisatie en de dienstverlener dan daadwerkelijk aan het werk gaan blijkt de praktijk bij beide partijen weerbarstiger.

Andere inzichten, tijdgebrek; de wereld blijkt er ineens anders uit te zien. *"The devil is in the details"* zeggen we dan. Vaak zijn diegene die de afspraken maken anderen dan diegenen die ze waar moeten maken.

Casus

Na een zorgvuldig selectietraject waarin zowel inhoudelijke als financiële criteria zijn meegenomen blijft een organisatie de keuze uit twee leveranciers. Na gesprekken met directies van dienstverleners worden met name door de directie van partij A alle twijfels weggenomen. Op ons aanraden wordt als check een intensieve workshop georganiseerd met de mensen die daadwerkelijk het werk moeten gaan doen. Tot verbazing van beide directies valt de keuze op dienstverlener B omdat tijdens de workshop blijkt dat een belangrijk deel van toezeggingen van A niet waargemaakt kunnen worden.





“Out-of-scope bestaat niet als de klant een probleem heeft. De vraag is wie zich geroepen voelt de regie te pakken en de capaciteiten heeft om het totale ICT-werkveld te overzien en aan te sturen.”

FAALFACTOR

Out-of-scope

Te vaak horen wij in de relatie tussen organisaties en dienstverleners de term “out-of-scope”. Dit is de term om aan te geven dat de dienstverlener zich ergens niet verantwoordelijk voor voelt en wellicht formeel niet is.

Aangezien er blijkbaar iets moet gebeuren is dan altijd de vraag wie er wel wat moet gaan doen. De organisatie zelf? Een andere dienstverlener? Een ICT-omgeving bestaat nou eenmaal altijd uit meerdere onderdelen, denk alleen maar aan het onderscheid applicaties, werkplekken en netwerk. Als er ergens iets verandert heeft dat meestal gevolgen voor meerdere onderdelen en we zien vaak juist in deze interactie vaak problemen optreden omdat niet duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is (zie ook de succesfactor governance model). Zelfs de rol van de organisatie zelf is vaak niet helder.

Ons standpunt in deze is: “out-of-scope” bestaat niet als de klant een probleem heeft. De vraag die dan gesteld moet worden is wie zich geroepen voelt de regie te pakken en de capaciteiten heeft om het totale ICT-werkveld te overzien en aan te sturen.

Casus

In een complexe ICT omgeving worden door de organisatie diverse wijzigingen voorgesteld die worden doorgevoerd door enkele dienstverleners. Tijdens het testen komen diverse vraagstukken naar boven. Onduidelijk is waar de problemen door zijn veroorzaakt. Direct begint het wijzen van de dienstverleners naar elkaar en naar de interne ICT-organisatie die niet in staat is de totale technische oplossing te overzien. Geen partij zag de verantwoordelijkheid “in-scope” om de klant in deze situatie te helpen. Een van de partijen is aangewezen als regiepartij. Deze hoeft de oplossing niet te realiseren maar heeft wel de verantwoordelijkheid dat deze er komt.



**“Digitale transformatie van A tot Z.
Wij zorgen dat het geregeld wordt.”**

EEN KORTE INTRODUCTIE

BCE helpt middelgrote organisaties succesvol digitaal te transformeren

Onze missie: middelgrote organisaties helpen om echt het verschil te maken. Met behulp van moderne technologie, bedrijfskundige kennis en gewoon gezond boerenverstand. Digitale transformatie die medewerkers efficiënter en effectiever laat werken. Waar de klant op zit te wachten. En waardoor de prestaties van de organisatie significant verbeteren: niet '10% beter' maar '50% anders'.

Onze mensen: gedreven en breed geïnteresseerde professionals met een achtergrond in bedrijfskunde, innovatiemanagement en informatica.

Onze rol: al sinds 2002 zorgen wij dat digitale innovatie bij onze klanten echt werkt. Van conceptontwikkeling tot en met realisatie. Als architect, product owner, programmamanager, projectleider, analist, consultant, strategisch sparringpartner, interim CIO... we zijn niet makkelijk in een 'hokje' te stoppen. Altijd in nauwe verbinding met organisatie en medewerkers, want succesvolle innovatie is mensenwerk. Zeker is: jouw digitale transformatie is bij ons in goede handen.



WE HOREN GRAAG VAN JE

**Wil je meer informatie over
leveranciersmanagement?**



Marc Konings

Associate bij BCE

marc@bce.consulting

06 515 141 40

www.bce.consulting