

Teamsamenstelling en focus van groot belang

Onderhandelen van outsourcingscontracten

Over outsourcing wordt in vrijwel elke directiekamer nagedacht. Het vooruitzicht van lagere, beheersbare kosten en een hoger serviceniveau is prikkelend. Het realiseren van deze doelstellingen is over het algemeen een stuk lastiger. Het onderhandelen van een 'fit for purpose'-contract en het opbouwen van de juiste relatie met de leverancier blijven vaak onderbelicht. Waar moet je op letten in de onderhandelingen? Hoe richt je de onderhandeling goed in en welke contractclausules verdienen bij outsourcing extra aandacht?

Outsourcing, het uitbesteden van (delen van) de ICT-dienstverlening aan externe leveranciers, wordt al jaren als een belangrijke trend beschouwd. De hype voorbij, lijkt uitbesteden zich voor raden van bestuur te ontwikkelen tot een serieus wapen in de strijd voor een optimale ICT-dienstverlening tegen heldere en beheersbare kosten.

Uitbesteding is alleen succesvol als de juiste 'deal' wordt gesloten. Niet alleen in termen van techniek, maar juist ook in termen van scope, communicatie- en contractstructuur, kosten en het tot stand brengen van een goede relatie met de leverancier.

Het feit dat outsourcing een blijvertje is, betekent dat steeds meer ICT-projectleiders, ICT-specialisten en managers te maken krijgen met trajecten waarbij (een deel van) de dienstverlening wordt afgenomen van externe leveranciers. Zij zijn in veel gevallen ook verantwoordelijk voor de bijbehorende onderhandelingen en de totstandkoming van de contracten.

Rotsvast vertrouwen

Tot het genenpakket van ieder mens behoort een rotsvast vertrouwen in de eigen onderhandelingscapaciteiten. In de praktijk zit een onervaren onderhandelaar tegenover een commercieel team dat dage-

Het enige juiste moment om de contractbeëindiging te regelen is bij het aangaan ervan

lijks onderhandelt over offertes en contracten. Deze scheve verhouding leidt vaak tot zeer eenzijdige (leveranciers)contracten, die op hun beurt leiden tot ontevredenheid over dienstverlening en een zeer moeizame relatie met de leverancier van belangrijke delen van de ICT-diensten.

Het fundament voor de toekomstige relatie met de leverancier wordt gelegd vanaf het allereerste contact met de leverancier en wordt verder opgebouwd tijdens de onderhandelingen. Een aantal zaken betreffende de relatie, dienstverlening, service levels en communicatie moet derhalve al in deze fase met de leverancier worden overeengekomen en in het contract of de service level agreement (SLA) worden vastgelegd. In de praktijk is er over het algemeen te weinig tijd voor de essentiële eerste fasen van het uitbestedingstraject, waarin de nodige interne voorbereidingen kunnen worden getroffen en een gestructureerde *request for information* kan worden uitgevoerd. Er wordt al snel overgegaan tot de onderhandelingen met één leverancier.

Het lastige voor de betrokken ICT-projectleider en -specialisten is dat zij vooral verstand hebben van ICT en een technische oriëntatie hebben. Ze hebben veel minder kijk op de commerciële en juridische aspecten. Dat de leverancier hier wel veel aandacht aan besteedt, mag geen verrassing zijn.

We geven in dit artikel een aantal praktische tips, die het resultaat van de onderhandelingen – een contract en een relatie met de leverancier – in belangrijke mate bepalen.

Teamsamenstelling

Om verschillende disciplines en competenties op een heldere en effectieve wijze bij

de onderhandelingen te betrekken kunnen drie teams gevormd worden, die elk hun eigen rollen en verantwoordelijkheden hebben.

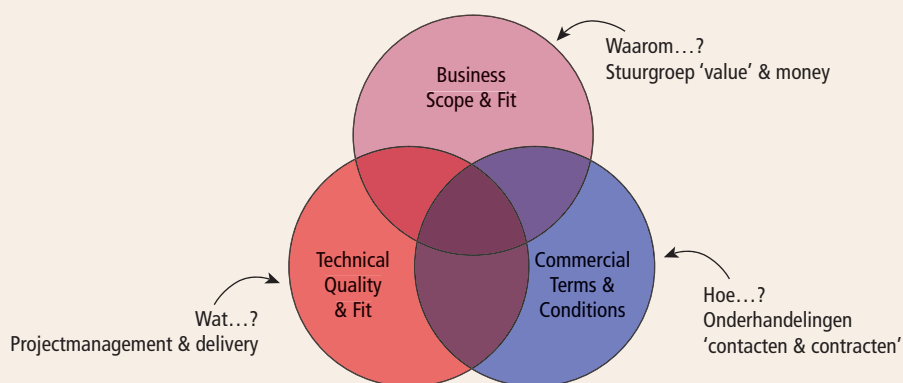
De stuurgroep richt zich op sturing en 'value for money' vanuit de verantwoordelijkheid voor de waarom-vraag. Hier ligt de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid en wordt onder andere het budget vastgesteld. In het ideale geval is naast het hogere managementechelon ook de business vertegenwoordigd in de stuurgroep. De stuurgroep wordt geadviseerd door een tweetal teams: het projectteam en het commerciële team. Het projectteam is verantwoordelijk voor het specificeren van de vraag (functionele en technische specificaties) en de projectuitvoering (business case, transitie). De wat-vraag staat hier centraal. De projectmanager kan ondersteuning vragen van ICT-specialisten, externe consultants en vertegenwoordigers uit de business.

Het commerciële team is verantwoordelijk voor de contacten en contracten met de leverancier, de onderhandelingen en uiteindelijk het contract. In het commerciële team zullen commerciële, financiële en specifieke juridische kennis nodig zijn.

Deze teamopzet kent een heldere verdeling van verantwoordelijkheden, die gebaseerd is op competentie en ervaring. Er is een aantal tactische redenen waarom het verstandig is noch de uiteindelijke beslisser, noch de projectmanager de onderhandelingen te laten voeren:

- het legt onnodige druk op de onderhandelaar;
- het is zeer wel denkbaar dat er fouten worden gemaakt met ad hoc beslissingen;
- het elimineert de mogelijkheid van heronderhandelen;
- het maakt het zeer lastig om een relatie op te bouwen;
- het beperkt de alternatieven: 'Ik ben wel overtuigd, maar ...', 'Iemand heeft met concurrent A gesproken en...'

Leveranciers onderhandelen dagelijks over contracten, terwijl het voor zowel de projectmanager als de uiteindelijke beslisser vaak een eenmalige activiteit zal zijn. Een goed alternatief is om voor het commerciële team en de onderhandelingen een gespecialiseerde externe partij in te schakelen. Voordeel is dat deze partij na het sluiten van het contract van het toneel verdwijnt en zich derhalve makkelijker 'hard' kan op-



figuur 1 Verschillende teams

stellen tegenover de leverancier. Verder kunnen de projectmanager en de ICT-specialisten zich concentreren op hun specialiteit, het specificeren van de vraag en het tot een goed einde brengen van het project.

Teamwork

Het projectteam en het commerciële team hebben elkaar nodig. De competenties van de verschillende teams vullen elkaar aan en zijn beide nodig om te komen tot het gewenste eindresultaat. Er zal min of meer continue afstemming moeten zijn tussen het projectteam en het commerciële team. De scope, de functionele en technische specificaties moeten vertaald worden naar een soort 'boodschappenlijstje'. Voor de items op dit lijstje kunnen prioriteiten worden bepaald, waarbij onder andere de commerciële haalbaarheid wordt beoordeeld. Het commerciële team zal regelmatig ruggespraak houden over de onderhandelingen en van het uiteindelijke onderhandelingsresultaat zal beoordeeld moeten worden in hoeverre het beantwoordt aan de projectdoelstellingen.

In de teams kunnen, indien nodig, verschillende disciplines worden samengebracht. Hierbij valt te denken aan ICT-specialisten, financieel specialisten en juristen.

Onderhandelingen

'Haastige spoed is zelden goed!' Een cliché, maar helaas een realiteit waar het gaat om contractonderhandelingen. Al te vaak wordt gedacht dat een complexe uitbesteding in enkele maanden kan worden afgerond. Er is echter een heel aantal zaken dat moet worden bekeken en geëvalueerd. Denkbeeldige en onrealistische deadlines zorgen voor te krappe planning van analyse, voorbereiding en onderhandelingen, met als gevolg slordige en onvolledige contracten en een ineffectieve relatie met de leverancier. Aan de andere kant zijn er ook organisaties die zich elke moeite getroosten om een contract te onderhandelen waarin elk mogelijk scenario is gevangen. Met het verstrijken van de tijd neemt het momentum voor beide partijen af en worden de doelstellingen voor de business niet gehaald.

In onderhandelingen is het zaak een balans te vinden tussen een ambitieuze planning en een realistische haalbaarheidsanalyse, wat in de praktijk zeer lastig kan blijken. Een heldere afstemming tussen de verschillende teams is hierin van essentieel belang. Het projectteam en het commerciële team hebben hun eigen focus en op zeker

moment kunnen de belangen verschillen. De stuurgroep zal op een dergelijk moment de afweging moeten maken tussen kwaliteit van de deal en het belang van de strakke planning.

Focus op prioriteiten

Al bij aanvang van de onderhandelingen moet duidelijk zijn welke items van het boodschappenlijstje niet-onderhandelbaar zijn, en welke triviaal. Vaak wordt hierbij gebruikgemaakt van de zogenaamde 'MoSCoW-rules' ('must have's', 'should have's', 'could have's' en 'won't have's'). Het is een eenvoudige manier om aan te geven welke items het belangrijkste zijn en welke van minder belang zijn. Minder belangrijke items kunnen als wisselgeld worden gebruikt in de onderhandelingen, zeker als deze voor de leverancier wel van belang zijn.

Gedurende de onderhandelingen is het noodzakelijk om de prioriteiten helder voor ogen te houden. Het is niet handig om op elk punt van het boodschappenlijstje te willen 'winnen'. Een dergelijke houding leidt er meestal toe dat de prioriteiten uit het oog worden verloren. Het resultaat kan zijn dat op onbelangrijke punten wordt gewonnen, maar dat de belangrijkste punten door de leverancier worden gescoord.

Onderhandelen is uiteindelijk ook een kwestie van geven en nemen.

Uitbestedingscontracten hebben vaak een looptijd van drie tot vijf jaar. Dit betekent dat er aandacht moet zijn voor de relatie en niet alleen voor het onderhandelingsresultaat. Een leverancier die duimschreeven aandraaien kan op korte termijn een mooi resultaat lijken, maar komt over het algemeen als een boemerang terug.

Het contract

Een belangrijk principe bij onderhandelingen kan als volgt worden verwoord: 'Focus op de deal, niet op het contract!' Het contract moet in dienst staan van de deal. Het moet de uitgangspunten ondersteunen, beantwoorden aan de doelstelling en een afspiegeling vormen van de gewenste relatie tussen klant en leverancier.

Dit wil niet zeggen dat een goed contract geen belangrijke voorwaarde is voor een goede relatie met de leverancier. Anders gezegd, een slecht contract is een groot struikelblok voor een goede relatie met de leverancier. In dit kader zullen we de contractstructuur en enkele belangrijke contractclausules onder de aandacht brengen.

Een leverancier wil graag kunnen

pronken met uw referentie, dit

levert u geld op

**De leverancier onderhandelt
dagelijks en komt veel beter
beslagen ten ijs**

Structuur

Bij de ondertekening van een uitbestedingscontract is er één zekerheid: gedurende de contracttermijn zullen de diensten die in het contract zijn opgenomen niet meer de services zijn die de business verlangt. De dynamiek in de businessomgeving vraagt flexibiliteit van de ICT-dienstverlening en dus van externe leveranciers aan wie een deel van deze dienstverlening is uitbesteed. De ervaring leert dat diensten die niet in het contract zijn opgenomen de meeste problemen en de hoogste kosten met zich meebrengen. Een goede contractstructuur draagt bij aan transparantie, zowel in kosten als op het niveau van dienstverlening, en aan flexibiliteit van de diensten. In het kader wordt kort toegelicht hoe zo'n flexibel contract kan worden opgebouwd.

Contractclausules

Het resultaat van de onderhandelingen wordt vastgelegd in een contract. Het opstellen en beoordelen van het contract is lastig. Het gaat om een afweging van businessbelangen enerzijds en juridische risico's en zekerheden anderzijds. Binnen sommige organisaties is dit het exclusieve terrein

van juridische zaken, wat voor aanzienlijke discussies en vertraging kan zorgen. Het is niet zinvol een uitputtende lijst met voorbeelden van clausules te geven, want zoals al eerder aangegeven is het contract slechts een middel, geen doel op zich. Het contract is het resultaat van onderhandelingen en daarin is veel mogelijk. De belangrijkste winst is te halen door goed voorbereid en met de juiste competenties aan tafel de onderhandelingsfase in te gaan. Een aantal aandachtspunten die bij het beoordelen van outsourcingcontracten van belang zijn, maar nogal eens worden vergeten, niet begrepen of anderszins onderbelicht blijven:

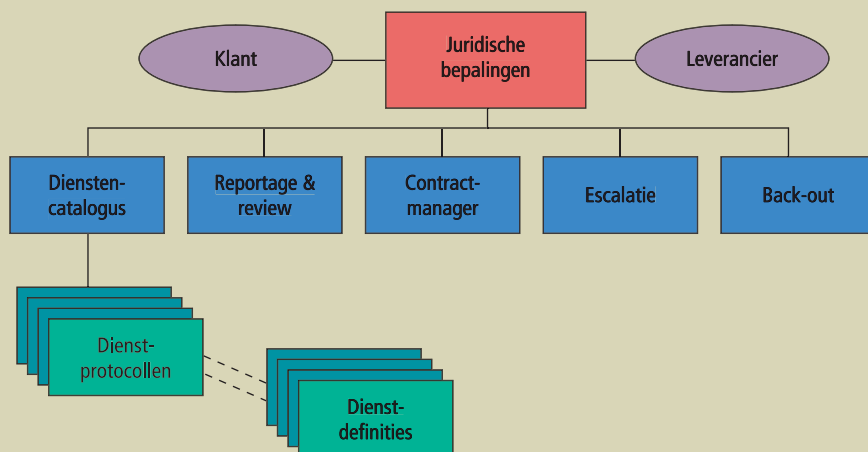
- **Intellectueel eigendom:** indien in het contract niet expliciet is opgenomen dat het intellectueel eigendom van de klant is, is het dus van de leverancier. Dit kan aanzienlijke kosten met zich meebrengen bij beëindiging van het contract en resulteert in een zogenaamde lock-in. Het is heel moeilijk om op een redelijke manier de relatie met de leverancier te beëindigen.
- **Resultaat- of inspanningsverplichtingen:** een inspanningsverplichting (bijvoorbeeld in termen van responsetijden)

biedt geen enkele zekerheid ten aanzien van de continuïteit van de dienstverlening. Van professionele leveranciers mogen resultaatverplichtingen (bijvoorbeeld in termen van oplostijden) worden verwacht, die wel zekerheid bieden. Voorwaarde is wel dat de service levels realistisch worden vastgesteld, meetbaar zijn en er goed gekeken wordt naar de periode waarover gemeten wordt.

- Licenties: het overdragen van licenties aan derden is meestal niet toegestaan en kan voor aanzienlijke extra kosten zorgen. Software asset management is überhaupt een lastig onderwerp, dat door een uitbestedingsrelatie in complexiteit toeneemt.
- Aansprakelijkheid: een goede aansprakelijkheidsclausule is van belang om risico's zo goed mogelijk af te dekken.
- Onderaanneming: er wordt door leveranciers regelmatig gebruikgemaakt van zogenaamde onderaannemers en in dergelijke gevallen is het van belang om goed te regelen hoe de leverancier daarmee omgaat en wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor de dienstverlening.
- Overdraagbaarheid: in het huidige ondernemingsklimaat zijn overnames aan de orde van de dag en hiermee moet in het contract rekening worden gehouden. Indien dit niet geregeld is, kan een 'due diligence' onderzoek tot onaangename verrassingen leiden.
- Aanschaf van hardware en software: in veel gevallen verzorgt de leverancier ook een deel van de aanschaf van hardware en software. Het is van belang om te regelen tegen welke voorwaarden dit geschiedt en wie de kosten draagt.
- Optimalisatie: leveranciers worden gekozen vanwege hun specifieke kennis en ervaring. Indien deze kennis en ervaring leiden tot optimalisatie van bijvoorbeeld de architectuur, dan wil je als klant meedelen in de lagere beheerkosten die dit oplevert.
- Back-out: zoals al eerder vermeld is een contract per definitie eindig en derhalve verdient een heldere back-outclausule voldoende aandacht. Minimaal moet hierin zijn opgenomen over welke bestanden, hard- en software en ondersteuning van de leverancier de klant kan beschikken en welke kosten hiermee gemoeid zijn.
- Referentie: leveranciers willen graag kunnen pronken met referenties die aantonen hoe goed ze zijn. Als klant zult u daar geen probleem mee hebben

zolang u tevreden bent over de dienstverlening. Aangezien dit een stuk commercie vertegenwoordigt, is het niet meer dan fair dat de leverancier u hiervoor iets teruggeeft. De praktijk leert dat dit een van de makkelijkste wapens is om de prijs van de dienstverlening nog iets scherper te krijgen.

Een werkbare contractstructuur



figuur 2 Structuur en onderdelen SLA

Een werkbare contractstructuur is van groot belang voor een transparante, flexibele en werkbare relatie met een leverancier. Over het algemeen wordt alleen aandacht besteed aan de diensten en de dienstencatalogus. Specificatie van service levels krijgt steeds meer aandacht, maar vergeten wordt ook een communicatiestructuur te definiëren, waarin rapportage en review van de service levels geregeld is en beide partijen verantwoordelijke personen aanwijzen. Een heldere escalatieprocedure voorkomt dat er bij problemen eindeloze discussies moeten worden gevoerd, terwijl in het back-outplan wordt vastgelegd hoe partijen de relatie kunnen ontbinden. Het lijkt wellicht vreemd om bij aanvang van een contract reeds na te denken over de beëindiging ervan, maar dit is in feite het enig juiste moment.

Een goede voorbereiding ...

Een goede voorbereiding in termen van teams, rollen, prioriteiten, contractstructuur en contractclausules is van grote invloed op het resultaat van de onderhandelingen en dus op het niveau van de toekomstige dienstverlening. Bedenk hierbij dat de leverancier over het algemeen beter voorbereid is dan de klant, die slechts incidenteel onderhandelt over het vatten van externe dienstverlening in een helder en eenduidig contract.

Contractonderhandelingen zijn een belangrijke stap in het komen tot de juiste 'deal' met een externe leverancier en het loont om hierin aandacht, tijd en vaardigheden te investeren, die bijdragen aan de kwaliteit en kostenefficiëntie van het uitbesteden van ICT-dienstverlening.

Jorden van de Riet (consultant) en Nich Mills (partner) van Procure-IT, strategische procurement consultants hebben veel ervaring met contractonderhandelingen en het managen van contracten met ICT-leveranciers. Ze zijn bereikbaar via info@procure-it.com.