

Uitbesteding stelt hoge eisen aan communicatie

Dit artikel is een vervolg op een eerdere publicatie in de IT Executive special "Focus op outsourcing" van februari 2008. In dat artikel is de nadruk gelegd op het omgaan met verwachtingen rond uitbestedingovereenkomsten in de periode voorafgaand aan het afsluiten van een dergelijk contract. In het nu volgende artikelen kijken we naar de periode die daarop volgt, de periode waarin het contract "in productie is gegaan". Een spannende periode, waarin nauwlettend wordt gekeken in hoeverre de intensieve voorbereidingen leiden tot het gewenste resultaat. Met in het achterhoofd het weten dat zich de nodige hobbels en valkuilen zullen aandienen. We geven tips hoe je deze valkuilen kunt omzeilen c.q. de gevolgen ervan hanteerbaar kunt maken.

Door Dick Costeris en Gert-Jo van der Heijden

Zoals in het voorgaande artikel uitgebreid is toegelicht, draait het bij uitbesteding in belangrijke mate om het vervullen van verwachtingen. Deze verwachtingen kunnen expliciet worden vastgelegd, maar zullen in belangrijke mate ook impliciet in de hoofden van de afnemers zitten. Dit kan resulteren in probleemsituaties doordat de leverancier van de uitbestedingsdiensten hier geen weet van heeft en dus ook nooit kan beantwoorden aan deze verwachtingen. Middels een weloverwogen communicatiestrategie kun je hier echter veel aan doen. In de onderstaande punten gaan we hier dieper op in.

Voer regelmatig een Klant Tevredenheid Onderzoek (KTO) uit.

Bij het afsluiten van een uitbestedingcontract wordt natuurlijk gesproken over de SLA rapportages, waarin de leverancier rapporteert over zijn prestaties.

Wat je je moet realiseren is dat dit een eenzijdig verhaal is. De dienstenleverancier legt in een SLA rapportage namelijk verantwoording af over de door hem geleverde prestaties, maar hoe deze prestaties ervaren worden door de afnemers blijft ongewis. Tenzij je gebruik maakt van klanttevredenheidonderzoeken (KTO's).

Door de perceptie van de eindgebruikers te vergelijken met de service level rapportage van de leverancier kun je stuurmaatregelen treffen zodat eventuele kloven gedicht worden.

Het is trouwens een heel goed idee om een grondig klanttevredenheidonderzoek te doen als voorbereiding op de onderhandelingen van het uitbestedingcontract. Zo krijg je inzicht in de beruchte "driehoek van ellende", het krachtenveld tussen de eindgebruiker die diensten afneemt, de opdrachtgever die voor de diensten betaalt en de interne ICT organisatie die de diensten levert. Met de resultaten van dit onderzoek kun je een discussie starten over wat de opdrachtgever, de business, bereid is te betalen voor de diensten. Dit is natuurlijk belangrijke input voor de contractonderhandelingen.

Het opstellen van een goed klanttevredenheidonderzoek is een kunst op zich. Raadpleeg eens iemand die goed thuis is in marketing over zaken als frequentie, steekproefgrootte en dergelijke...

Promoot de klachtenprocedure.

Het hiervoor genoemde klanttevredenheidonderzoek geeft inzicht in de totale dienstverlening. Een formele klachtenprocedure is hier een logische aanvulling op. Vanuit het perspectief van de eindgebruiker krijg je inzicht in de afhandeling bij falende dienstverlening. Of deze procedure belegd wordt binnen de klantorganisatie of leveranciersorganisatie is van ondergeschikt belang, mits er openlijk gerapporteerd wordt over de behandelde klachten. De toegevoegde waarde ontstaat door inzicht te krijgen in de ervaringen van eindgebruikers in de geleverde ICT dienstverlening. Op basis van analyse van deze ervaringen kunnen de diensten en/of processen aangescherpt worden.

Het gaat er bij de klachtafhandeling niet om of de manier van afhandelen "conform procedure" is, maar zoals deze ervaren wordt door de afnemer. Stel bijvoorbeeld dat een eindgebruiker, die druk bezig is met overwerk, om acht uur 's avonds een storing wil melden. Helaas is de Service Desk niet bereikbaar, iedereen is al naar huis. Op basis van deze situatie wordt een klacht geregistreerd. Analyse van deze klacht (en andere, overeenkomende klachten) leidt tot inzichten waarmee de dienstverlening al dan niet wordt uitgebreid omdat de eindgebruikers die behoefte uiten (een kosten- / batenanalyse). Op deze wijze kan de dienstverlening nog beter wordt afgestemd op de behoeften van de klant, iets waarbij beide partijen belang hebben. Het

gezegde "met één goede klachtafhandeling scoor je beter dan met een jaar goede dienstverlening" is er niet voor niets...

Maak gebruik van het kwaliteitssysteem van je leverancier.

De meeste leveranciers van uitbestedingsdiensten hanteren een kwaliteitssysteem zoals bijvoorbeeld ISO-9000. De overheid doet bijvoorbeeld op dit vlak zelfs geen zaken met leveranciers die niet ISO gecertificeerd zijn. Tot op zekere hoogte klinkt het geruststellend, dat je leverancier een stelsel van maatregelen heeft om de kwaliteit van zijn dienstverlening te bewaken en te waarborgen. Maar je kunt er als klant nog verder je voordeel mee doen en wel door gebruik te maken van de interne audits van de leverancier.

Audits worden toegepast om te zien of de met de klant gemaakte afspraken bekend zijn bij degenen die deze afspraken moeten waarmaken (de zogenaamde operational auditing). Hierbij kijken we niet naar de resultaten van de geleverde dienstverlening, zoals deze maandelijks via een service level rapportage aan de klant beschikbaar worden gesteld. In plaats daarvan wordt het interne leveringsproces van de leverancier onder de loep genomen, zowel op management- als medewerkerniveau. Hierbij wordt getoetst of zij bekend zijn met en werken volgens de afgesproken werkwijze. Daarnaast kun je bekijken waar er optimalisatie mogelijk is (alhoewel dit niet tot de formele bedoeling van een audit behoort). Medewerkers die het proces uitvoeren, zijn namelijk zeer goed in staat om aan te geven waar processen geoptimaliseerd kunnen worden. Door analyse van de resultaten van de audit is het mogelijk de uitvoering van de werkzaamheden effectiever en efficiënter uit te voeren, iets waar zowel de leverancier als de klant een belang bij hebben.

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van deze audits ligt bij de leverancier, het maakt onderdeel uit van diens kwaliteitssysteem. Hier ligt een kans voor de klant, want in samenspraak met de leverancier kun je deze informatie benutten om aan te geven waar voor jou de prioriteiten liggen bij het oplossen van gesignaleerde knelpunten. En misschien betekent het wel dat je, om een probleem aan leverancierszijde op te lossen, ook aanpassingen aan klantzijde moet doen. Zo werk je in ieder geval samen aan optimalisatie van de dienstverlening.

Voer regelmatig een simulatie uit.

Waar een audit zich sec richt op de processen aan leverancierszijde, richt een simulatie zich juist op de totale leveringsketen, over klant en leverancier heen. Het doel van een simulatie is het acteren van medewerkers binnen het proces en de procedures te onderzoeken. De focus ligt hierbij op de effectiviteit en efficiëntie binnen de totale keten van dienstverlening, in tegenstelling tot een audit die zich richt op de vraag of het leveringsproces wordt uitgevoerd zoals het op papier staat.

Door het vastleggen van afspraken en het opstellen van processen en procedures, maak je afspraken over de uitvoering van de dienstverlening. Theorie en praktijk, het definiëren van dienstverlening en de uitvoering ervan, willen echter nogal eens van elkaar verschillen. Met behulp van simulatietechnieken kun je vaststellen of de uitvoering van de dienstverlening in praktijksituaties tot de gewenste resultaten leidt. Het proces is beschreven, inputs en outputs zijn gedefinieerd, net als de partijen die betrokken zijn bij de levering en afname van de diensten. Het mooie van de simulatietechniek is dat je een gehele keten van dienstverlening onder gecontroleerde omstandigheden kunt nabootsen en op basis van de resultaten geconstateerde knelpunten kunt oplossen.

Deze simulatietechnieken zijn een uitstekend hulpmiddel tijdens de implementatiefase, waarin je de dienstverlening tussen klant en leverancier gaat inregelen, maar ook in de jaren daarna. Ons advies is dan ook om deze simulaties gezamenlijk op regelmatige basis uit te blijven voeren (bijvoorbeeld jaarlijks). De achtergrond hiervan is, dat de dienstverlening geen statisch geheel is, maar continu aan verandering onderhevig is. Gebruikerswensen veranderen, medewerkers stromen in en uit, processen, afspraken rondom de dienstverlening wijzigen, enzovoorts.

Het grote voordeel van deze aanpak is dat de deelnemers aan de simulaties ook degenen zijn die het dagelijkse werk (moeten gaan) uitvoeren en zij ook als beste in staat zijn om daadwerkelijke knelpunten te signaleren en op te lossen. Simulaties leveren een belangrijke bijdrage aan de effectiviteit van de totale uitvoeringsketen.

Regisseer je overleggen.

Overleg over de uitvoering van de dienstverlening is essentieel binnen klant- / leverancierrelaties. Voor deze overleggen gelden een paar spelregels, die de effectiviteit en efficiëntie sterk bevorderen.

Hanteer een standaard agenda.

Maak gebruik van een vaste agenda met daarop vooraf gedefinieerde onderwerpen. Het klinkt misschien als een dooddoener, maar veel te vaak zien we dat er ad-hoc overleg wordt gevoerd waarbij hoofdzakelijk de negatieve zaken vanuit klantperspectief worden besproken.

Zorg ervoor dat je de juiste mensen aan tafel hebt in het juiste overleg.

Splits de overleggen in strategische, tactische en operationele overleggen en zorg ervoor dat in ieder overleg de juiste deelnemers over de juiste onderwerpen praten. Zo heeft het weinig zin om in een operationeel overleg over de technische consequenties van een wijziging ook uitgebreid te gaan bomen over de financiële investeringsruimte.

Dit geldt in het bijzonder wanneer we het hebben over acties om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren (de zogenaamde Service Improvement Programs). Hierbij is het essentieel dat vanuit beide zijden de personen aanwezig te zijn die de verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk dragen. Het gaat tenslotte over zakelijke beslissingen die gevolgen hebben voor ieders business, zowel in financiële als in operationele zin.

Bereid je voor.

Het is aan de leverancier om gedefinieerde resultaten die op de agenda staan, aan te leveren en afwijkingen te analyseren. Vanuit klantzijde dienen deze analyses grondig onderzocht te worden op de gevolgen voor de eindgebruikers. Dit kun je immers niet van de leverancier verwachten. Laat je deze voorbereidingen achterwege, dan zijn eindeloze vergaderingen met dito discussies onvermijdelijk.

Conclusie.

Dat uitbesteding niet een universele oplossing is voor ICT problemen is de afgelopen jaren wel duidelijk geworden. De belangrijkste reden hiervan is dat het onmogelijk is om de uitbesteding alleen met het afsluiten van een formeel contract te realiseren.

Je denkt als klant immers je zorgen uit te besteden, maar je krijgt daar andere zorgen voor terug. Oplossingen hiervoor zijn niet door slechts één van beide partijen te realiseren. Het is een groeiproces waaraan beide partijen een bijdrage moeten leveren. Als klant besteed je tenslotte wel activiteiten, maar geen eindverantwoordelijkheden uit.

Communicatie en aandacht voor het wederzijdse belang zijn essentieel. Er is vaak heel veel mogelijk, je moet als klant alleen heel expliciet zijn in het verwoorden van je verwachtingen en informatiebehoeften. En leer van de ervaringen van anderen!