



Naam Michel Derksen
Functie interim procurement professional
Organisatie vanuit Stedin inkooplead in het kernteam
Ook Vested Certified Deal Architect



Naam Jeroen van de Rijt
Functie Vested Certified Deal Architect
Ook samen met Sibrecht Diender facilitator in het Stedin-Sentia-traject



Naam Marleen Baars
Functie CPO
Organisatie Stedin
Ook sponsor van het Vested-contract

SAMENWERKING STEDIN EN SENTIA MET EERSTE VESTED IT-CONTRACT

VESTED SMAAKT NAAR MEER

Netbeheerder Stedin en IT-dienstverlener Sentia hadden een wereldprimeur met het eerste Vested IT-contract. Professionals Michel Derksen, Jeroen van de Rijt en Marleen Baars waren nauw betrokken bij de totstandkoming en vertellen hoe het nu gaat.

Als netbeheerder in de Randstad is Stedin verantwoordelijk voor het transport van elektriciteit en gas naar circa 2 miljoen huishoudens en zakelijke klanten. Als gevolg van de energietransitie staat Stedin voor grote uitdagingen. Om hier goed op voorbereid te zijn, wil het bedrijf wendbaar en doelgericht met innovatie bezig zijn. Om die reden zoekt het naar leveranciers die hierin proactief een belangrijke rol kunnen spelen. Dit is ook de reden dat het bij het aflopen van het IT-outsourcingcontract een andere inkoopstrategie heeft gekozen. Geen traditionele opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie meer, maar juist een verhouding waarin de expertise van de leverancier een belangrijke rol speelt. Verder staan partnerschap en

de belangen van beide partijen centraal. Dit in tegenstelling tot voorschrijven wat de leverancier moet doen en het op voorhand afschuiven van alle aansprakelijkheid en risico's.

Huwelijkse voorwaarden

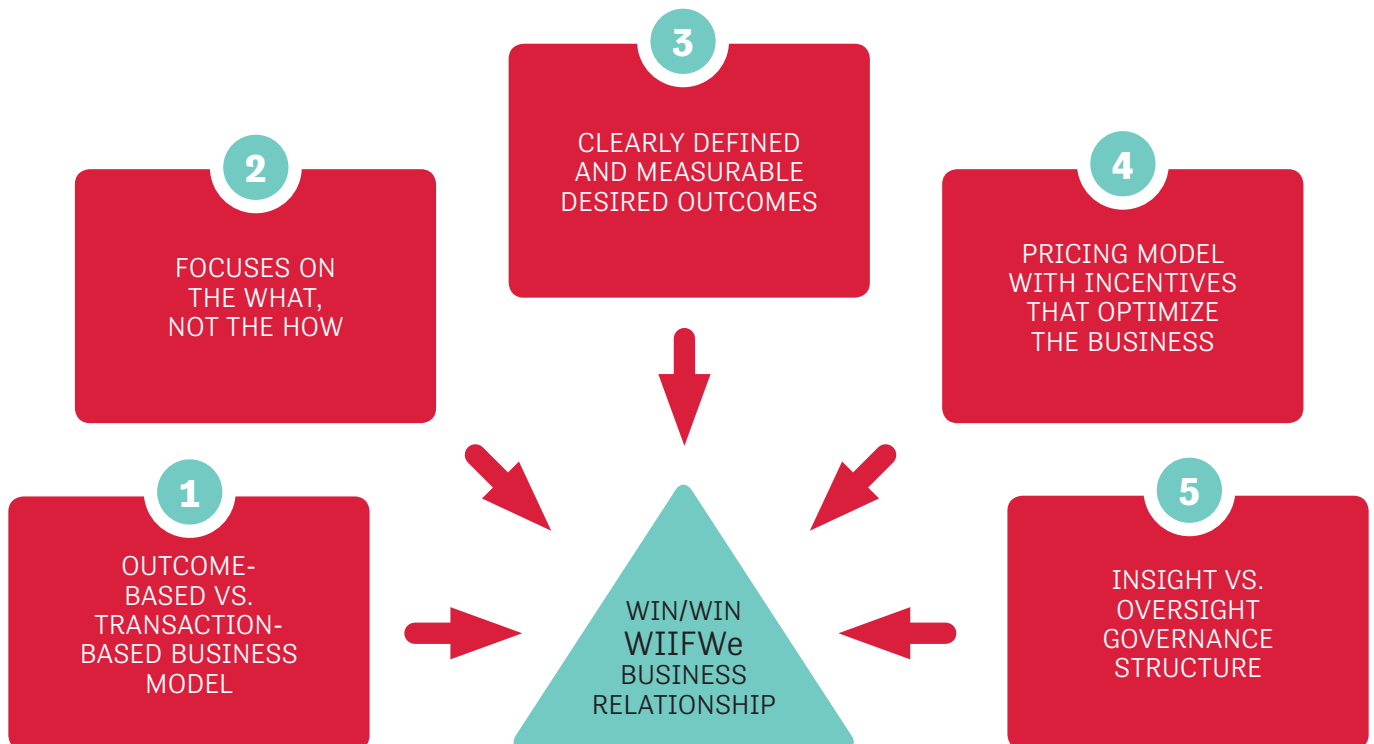
Dit heeft geresulteerd in een samenwerkingsverband waarbij Stedin en IT-dienstverlener Sentia elkaar hebben leren kennen en waarderen, met als resultaat het sluiten van het allereerste Vested IT-contract ter wereld. In een dergelijk contract gaan beide partijen een soort joint venture aan. Het is vergelijkbaar met trouwen onder huwelijkse voorwaarden: er is sprake van een innige relatie, maar aan de voorkant wordt ook zakelijk nagedacht over een mogelijk afscheid. In een Vested-contract zitten klant en leverancier in hetzelfde schuitje: er wordt samen gewonnen en samen verloren. In dit artikel wordt ingegaan op de context, de Vested-reis, een aantal bijzonderheden in het contract en de status quo.

Best Value Aanpak

Als semipublieke organisatie heeft Stedin de IT-opdracht als Europese aanbesteding in de markt gezet. De scope van deze niet-openbare aanbesteding bestond uit drie onderdelen:

1. Uitvoeren van een *cloud-readiness assessment* van het IT-applicatielandschap.
2. Inrichten van een regieorganisatie.
3. Migreren en daarna onderhouden van het IT-applicatielandschap.

FIGUUR DE VIJF REGELS VAN VESTED



Bron: www.vestedway.com

Om de meest deskundige IT-leverancier voor deze opdracht te selecteren, is voor de Best Value Aanpak gekozen. Deze dwingt IT-leveranciers om via metrics aan te tonen hoe de door Stedin gestelde doelen kunnen worden behaald. Metrics geven de prestatie van een organisatie weer, zijn project specifiek, makkelijk te begrijpen en niet technisch. Na een relatief korte aanbesteding van drie maanden is Sentia als beste partij naar voren gekomen (beste prijs-kwaliteitsverhouding). Sentia is een *managed cloud provider* met een focus op kritische bedrijfsapplicaties.

Klaar voor de cloud

Om flexibel op toekomstige uitdagingen te kunnen inspelen, hanteert Stedin het principe 'cloud, tenzij' binnen de IT-strategie. Belangrijkste redenen hiervoor zijn: schaalbaarheid, betalen voor daadwerkelijk gebruik en de technische kennis en expertise van de markt benutten. Voor het cloud-readiness assessment van het Stedin IT-applicatielandschap is het 6R-model gebruikt, waarbij naar meer dan 400 applicaties is gekeken. Het 6R-model is ontwikkeld door Amazon Web Services en beschrijft 6 strategieën om applicaties naar de cloud te migreren. Op basis hiervan is een migratiestrategie opgesteld waarbij gebruik wordt gemaakt van een hybride cloud (public en private cloud). Hierin staat per applicatie beschreven wat er moet gebeuren, bijvoorbeeld het overzetten naar een ander platform

en het afnemen van software als een onlinedienst. Dit is een deelopdracht die binnen drie maanden is afgerond.

Regieorganisatie

Om de stap naar de cloud te kunnen maken, moet een nieuwe regieorganisatie worden ingericht. Die is verantwoordelijk voor een efficiënt en veilig gebruik van hybride IT-diensten, van zowel traditionele IT als innovatieve private diensten en openbare cloud-diensten. Stedin noemt dit het Hybrid IT Competence Center (HICC). Door de fases 'voordoen, meedoen, zelf doen'

In het Vested-contract zitten klant en leverancier in hetzelfde schuitje: er wordt samen gewonnen en samen verloren

moet Stedin in staat zijn om het HICC uiteindelijk geheel zelfstandig te beheren. De regieorganisatie bestaat in het begin uit een gezamenlijk team, maar zal uiteindelijk bestaan uit zes à zeven medewerkers van Stedin. Dit is een deelopdracht die binnen twee jaar moet zijn gerealiseerd. Op dit moment zijn Stedin en Sentia volop bezig met de migratie van de IT-applicaties naar de cloud, conform het migratieplan.

In april 2018 zijn Stedin en Sentia gestart met een workshop waarvoor de belangrijkste belanghebbenden van beide partijen waren uitgenodigd. Onder leiding van de Amerikaanse wetenschapper Kate Vitasek, bedenker van Vested, is onderzocht of en in hoeverre beide partijen klaar waren voor dit avontuur. Na een positieve evaluatie zijn Stedin en Sentia in mei 2018 begonnen met vijf workshops waarin de vijf regels van Vested centraal stonden (zie figuur op de vorige pagina).

Vijf workshops

Tijdens de workshops heeft het kernteam Stedin-Sentia samengewerkt aan *deliverables* voor het contract. Verder schoven de cio's en cfo's van beide partijen aan voor draagvlak en om hun betrokkenheid te laten zien. Als lid van en met het kernteam was inkoop verantwoordelijk voor het maken en bewaken van goede en evenwichtige afspraken en het opstellen van het contract.

In workshop 1 hebben Stedin en Sentia gewerkt aan een gezamenlijke visie en gedeelde waarden en normen. In workshop 2 zijn werk en verantwoordelijkheden verdeeld. In workshop 3 en in een aantal werksessies zijn de opdrachtdoelstellingen nader uitgewerkt in vijftien concrete subdoelstellingen en de wijze waarop die kunnen worden gemeten. In workshop 4 stond het prijsmodel centraal en in workshop 5 het besturingsmodel.

Hierbij werd niet alleen naar de governancestructuur tussen Stedin en Sentia gekeken, maar ook naar de interne governance.

Gedeelde gedragingen

Tijdens alle workshops is veel aandacht besteed aan de gewenste gedragingen van beide partijen. Hierbij is gekeken naar de zes leidende principes van Vested: wederkerigheid, autonomie, eerlijkheid, loyaliteit, proportionaliteit en integriteit. Verder is uitvoerig stilgestaan bij de manier waarop beide partijen met elkaar willen omgaan. De gewenste gedragingen zijn: *no blame*-cultuur, *can do*-mentaliteit, transparantie, continue verbetering, elkaar respecteren en feedback geven, verantwoordelijkheid laag in de organisatie houden en continue reflectie van het eigen gedrag. Door de doelen en elkaars bedrijfsvoering te bespreken, is een solide basis gelegd voor een relatie op basis van vertrouwen.

Guard rails

Een belangrijk element in dit proces is het op tafel leggen van de *walk away*-voorwaarden (Vested-term: *guard rails*) van iedere partij. Het afbakenen



Samen met Kate Vitasek (midden) en haar team werd in mei 2018 begonnen aan de Vested-reis met verschillende workshops.

van de eigen grenzen. Het is van groot belang dat partijen vroeg in het proces de eigen guard rails benoemen en daarna die van elkaar respecteren. Binnen deze voorwaarden kan vervolgens de maximale ruimte worden gezocht om samenwerking en innovatie volledig tot hun recht te laten komen.

Perverse prikkels

Een essentieel onderdeel binnen de Vested-aanpak is het prijsmodel. Uitgangspunt is dat de belangen van beide partijen gelijk moeten worden geschakeld. Het normale verdienmodel van een IT-serviceprovider gaat daarmee op de schop. In een Vested-contract worden kostprijzen, inkoopmarges en kickbacks op de publieke cloud of licenties transparant gemaakt. De marge wordt niet meer verdiend met de basisdienstverlening, maar met het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Het Vested-model geeft Sentia in eerste instantie alleen maar dekking voor de kostprijs. Daarentegen kan het bij het realiseren van de gezamenlijke businessdoelen juist hogere marges verdienen dan marktconform is. Mochten de opdracht doelstellingen niet worden gerealiseerd, dan is sprake van een marge onder het marktgemiddelde. Dit is spannend, maar voorkomt wel dat perverse prikkels ontstaan.

Bijzonderheden

We benoemen hier enkele bijzonderheden van het contract:

- Het contract telt 'slechts' 100 bladzijden. Naast juridische voorwaarden bestaat het uit een set spelregels. Dit stelt Stedin en Sentia in staat om met verandering om te gaan en wendbaar te zijn.
- Het contract kent geen straffen, maar alleen positieve prikkels die worden uitgekeerd als de gezamenlijke doelstellingen gericht op innovatie en continue verbeteren worden behaald. De risico's liggen bij de partij die deze het beste kan dragen
- Het contract heeft een initiële contractduur van 4 jaar met een maximum van 15 jaar. Er wordt gewerkt volgens het boeggolfprincipe, wat inhoudt dat Sentia bij de jaarlijkse evaluatie (na een jaar) al een extra verlengingsjaar (jaar 5) kan verdienen. Hiermee wil Stedin invulling geven aan echt partnerschap en blijft de investeringshorizon telkens vier jaar.
- Stedin en Sentia zijn samen verantwoordelijk voor de geleverde IT-diensten. Als zich een probleem aandient, wordt het gezamenlijk aangepakt en opgelost.
- De manier waarop de prijzen worden berekend (het zogenaamde prijsmodel) staat in het contract, niet de prijzen zelf. Een deel van de marge van de standaardactiviteiten is overgeheveld naar het potje met incentives. Hierdoor blijft de focus op het behalen van gemeenschappelijke doelstellingen en steeds innoveren van de dienstverlening.

- Het contract daagt beide partijen uit om continu te verbeteren en te vernieuwen. Hierbij wordt goed naar het winstdeel van Sentia gekeken, op het moment dat kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd. Eventuele kostenbesparingen mogen namelijk niet leiden tot een lagere winstmarge van Sentia.

Stand van zaken

Inmiddels werken partijen ruim een jaar naar tevredenheid samen. Het partnerschap heeft ook al geresulteerd in de eerste IT-innovaties. Een voorbeeld hiervan is het volledig automatiseren van de Microsoft Azure-infrastructuur en het volledig integreren van de Continuous Integration and Continuous Delivery (CICD)-pijplijnen. Dit is het automatiseren van het *software delivery process* zoals het coderen, geautomatiseerd testen en het uitrollen naar de productieomgeving. De basis voor het komen tot deze innovaties is het relationeel contract en vertrouwen. Het gezamenlijk doorlopen van het Vested-proces heeft enorm bijgedragen aan het onderlinge vertrouwen. Bij het gezamenlijk

Als zich een probleem voordoet wordt niet naar elkaar gewezen, maar wordt dit gezamenlijk aangepakt en opgelost

opstellen van het contract hebben partijen elkaar goed leren kennen. Vanaf het begin is duidelijk wie welke formele en informele rollen heeft, hoe de financiën over en weer in elkaar steken, et cetera. Het grote verschil met vroeger is dat het contract nu al vóór de ondertekening is doorleefd in plaats van daarna.

Vruchten geplukt

De relatie is voor beide partijen uniek. Zo verloopt de communicatie tussen Stedin en Sentia sneller, opener en meer flexibel. Problemen worden samen opgepakt in plaats van naar elkaar te wijzen, iets wat vaak het geval is bij een outsourcingrelatie. Hier van zijn de vruchten inmiddels geplukt. Op dit moment zijn beide partijen aan het leren hoe de goede relatie in stand kan worden gehouden na een aantal positiewisselingen binnen de organisaties. De nieuwe personen hebben de 'samenlevingsperiode' immers niet meegemaakt en moeten direct in het huwelijksbootje stappen. Over deze situatie is uiteraard ook van tevoren nagedacht (in Vested-regel 5 over governance). Belangrijk om hierbij te onthouden is dat individuen nooit belangrijker mogen worden dan de relatie.

Voordelen

Zowel Stedin als Sentia heeft het afgelopen jaar de genoemde voordelen van een Vested-contract ervaren en is hierover zeer te spreken. Op dit moment onderzoeken ze of er nog meer mogelijkheden zijn om een Vested-contract of een op Vested gebaseerd contract af te sluiten: Sentia met andere klanten en Stedin met andere leveranciers. Hieruit kan worden opgemaakt dat voor beide partijen geldt: Vested smaakt naar meer. ●