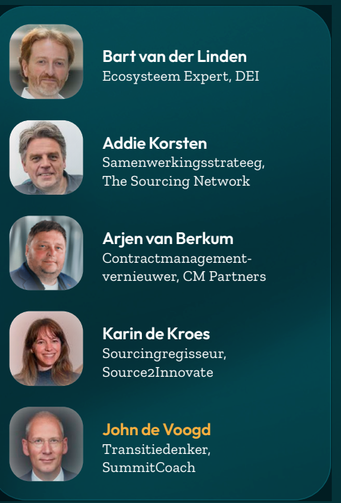
ORGANISATIE ECOSYSTEEM **RONDETAFELGESPREK**

"Act your half of the relationship"

De manier waarop organisaties hun IT sourcen staat onder druk. Digitale ketens worden complexer, organisaties en leveranciers zijn steeds sterker van elkaar en onderling afhankelijk en één verstoring kan direct de hele dienstverlening raken. Traditionele sourcingmodellen, gebouwd op strakke contracten, individuele SLA's en lineaire aannames, sluiten onvoldoende aan op een dynamische en onvoorspelbare realiteit. Daardoor stokt samenwerking en raken verantwoordelijkheden versnipperd, terwijl optimalisatie per partij het ketenwerk niet structureel verbetert.

Een belangrijk inzicht is dat belangen in sourcingrelaties vrijwel nooit als vanzelf op elkaar aansluiten. Inzicht in het gedeelde belang tussen opdrachtgever en leverancier moet actief worden opgebouwd, zeker bij complexe, meerjarige transformaties waarin meerdere partijen gezamenlijk moeten presteren. Dat vraagt om ecosystemisch samenwerken.

Ecosysteemexpert Bart van der Linden, samenwerkingsstrateeg Addie Korsten, contractmanagementvernieuwer Arjen van Berkum en sourcingregisseur Karin de Kroes gaan in gesprek met transitiedenker John de Voogd over de uitdagingen die zij dagelijks zien wanneer organisaties moeten samenwerken, veranderen en keuzes maken. Allemaal hebben ze affiniteit met ecosystemisch samenwerken en zien de contouren van een andere manier, een andere weg. In dit interview verkennen zij voor het eerst gezamenlijk wat de stip op de horizon kan zijn.



Bart van der Linden
Ecosysteem Expert, DEI

Addie Korsten
Samenwerkingsstrateeg,
The Sourcing Network

Arjen van Berkum
Contractmanagement-
vernieuwer, CM Partners

Karin de Kroes
Sourcingregisseur,
Source2Innovate

John de Voogd
Transitiedenker,
SummitCoach

JOHN: Sourcing is vaak een worsteling en niet zelden een mislukking. We hebben samen veel ervaring om te verkennen of ecosystemisch werken bij kan dragen aan betere en succesvollere sourcing. Addie, om met jou te beginnen, waarom is dit het moment om ecosystemisch denken in te brengen in de wereld van sourcing?

ADDIE: We leven in wat je de VUCA wereld noemt: volatiel, onzeker, complex en ambigu. De wereld om ons heen verandert steeds sneller en is nauwelijks nog voorspelbaar. Organisaties moeten continu schakelen, zonder dat er nog zoiets bestaat als een vaste eindsituatie. Dat vraagt om meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen, maar maakt ons ook afhankelijker van de kennis en kracht in het ecosysteem om ons heen. Dat schuurt op een aantal punten met de heersende visie en dominante aanpakken, en vraagt dus om verandering.

JOHN: Ecosystemen als oplossing dus. Karin, is dat wat jullie daarover denken?

KARIN: Het is belangrijk om te erkennen dat een ecosysteemaanpak helemaal niet voor elke vorm van sourcing relevant is. Bij eenvoudige, vooral transactionele sourcing, denk aan helder afgebakende diensten of rechttoe rechtaan inkoop, voegt een ecosysteem eigenlijk niets toe. Daar werkt een traditionele aanpak prima. Maar zodra je in complexe ketens terechtkomt, waar meerdere partijen tegelijk moeten samenwerken en afhankelijk van elkaar zijn om één resultaat te leveren, dán wordt een ecosysteembenadering cruciaal. Juist daar zie je dat traditionele contracten en SLA's tekortschieten.

We zien drie duidelijke drijfveren voor organisaties die de stap zetten naar ecosystemisch samenwerken. De eerste is compliance en regelgeving: domeinen waarin je elkaar nodig hebt om aan verplichtingen te voldoen. De tweede is het delen van commodity diensten, zoals generieke IT functies die efficiënter en consistenter worden wanneer je ze gezamenlijk organiseert. De derde, en meest impactvolle, is de strategische missie of visie: wanneer organisaties echt willen vernieuwen of transformeren, ontstaat de noodzaak om anders samen te werken. Deze drie drivers bepalen sterk wanneer ecosystemisch werken zinvol is en waar de meeste energie zit om te beginnen.

JOHN: Bart, herken jij de veranderingen in de wereld zoals Addie die beschrijft?

BART: De context waarin organisaties opereren verandert echt fundamenteel, en dat vraagt om een andere manier van sourcen. Wij noemen dat systemisch sourcen. Daarbij kijk je niet meer alleen naar een contract of een leverancier, maar naar de samenhang: de koers van de organisatie, de technology roadmap en het bestaande IT landschap met de partners die daar onderdeel van zijn. Het gaat om het geheel laten werken, niet om losse onderdelen optimaliseren.

JOHN: Arjen, jij hebt als contractmanagement-expert vast een mening over hoe je dan het beste kan starten met ecosystemisch sourcen?

ARJEN: Je móet scherp scopen om een ecosysteem werkend te krijgen. Begin zo klein mogelijk: het minimale aantal partijen dat nodig is om één doel zichtbaar te verbeteren. Richt je daarbij op de kritieke afhankelijkheden, niet op bestaande contractgrenzen.

Definieer vervolgens heel concreet wat binnen die scope valt: het doel, de betrokken actoren, hun onderlinge relaties en de minimale governance die nodig is om besluiten daadwerkelijk af te dwingen. Bouw daarna stapsgewijs verder. Pas wanneer de uitvoering stabiel is, dus wanneer governance werkt, prestaties meetbaar zijn en contracten verandering ondersteunen in plaats van blokkeren, kun je verantwoord verbreden.

JOHN: Als je de scoping helder hebt, wat is dan de volgende stap?

ARJEN: We zijn het erover eens dat een zakelijk ecosysteem bestaat uit een aantal vaste bouwstenen: een gezamenlijk doel, duidelijke rollen, onderlinge afhankelijkheden, passende governance en een gedeelde fysieke en digitale omgeving. Contracten vormen daarbij de basis, niet om alleen vast te leggen wát je inkoopt, maar om te borgen hóé je samenwerkt: verantwoordelijkheden, meetbaarheid, besluitvorming en omgaan met verandering. Zonder die contractuele vertaling blijft een ecosysteem een abstract concept dat je niet kunt sturen of besturen.

JOHN: Karin, is het moeilijk om een ecosysteem te sturen?

KARIN: Ja, dat denk ik wel. Maar laten we niet doen alsof traditionele sturing zoveel makkelijker is. Op papier kun je een samenwerking nog prima managen met een waterval methode en een set afspraken, maar de werkelijkheid blijkt een

stuk weerbarstiger. Veel organisaties proberen complexiteit te vangen in KPI's, SLA's en modellen. Dat lijkt overzicht te geven, maar de wereld waarin we opereren is dynamisch en volatiel. Je kunt die VUCA werkelijkheid niet in een spreadsheet opsluiten. Wat je dan ziet gebeuren, is dat organisaties blijven sturen op metrics die eigenlijk al achterhaald zijn op het moment dat ze worden gerapporteerd.

JOHN: Addie, als organisaties blijven sturen op oude afspraken en achterhaalde metrics, waar gaat het in jouw ervaring dan als eerste mis in de samenwerking?

ADDIE: Wat we in de praktijk steeds terugzien, is dat samenwerkingen falen door verkeerde incentives. Inkopers worden voornamelijk gestuurd op cost savings en sales wordt nog vaak beloond op omzet in plaats van dat beide worden gestuurd op de bredere waarde die uiteindelijk geleverd wordt. Daarnaast is verantwoordelijkheid over meerdere partijen versnipperd, waardoor niemand echt eigenaar is van het geheel. En er speelt altijd een emotionele laag: samenwerkingen lopen meestal niet stuk omdat het juridisch misgaat, maar omdat het relationeel misloopt, mensen verliezen vertrouwen, of voelen zich niet gezien of gesteund.

JOHN: Arjen, herken jij dat?

ARJEN: Zeker, wat ik de grootste denkfout vind: we besteden heel veel energie aan dealmaking, aan de contractfase, aan onderhandelingen, aan het exact definiëren van afspraken. Maar de echte problemen ontstaan bijna altijd ná de handtekening, in de uitvoering. Het is heel goed mogelijk dat iedere leverancier zijn individuele SLA's netjes haalt, terwijl de keten als geheel toch niet levert wat nodig is. En dát is precies waar ecosystemisch samenwerken het verschil kan maken.

JOHN: Addie, scoping en bouwstenen, zijn we dan klaar voor succes? Of is er meer nodig?

ADDIE: Ik vind dat één van de belangrijkste veranderingen gaat over de manier waarop we samenwerken. In vrijwel elk onderzoek blijkt vertrouwen cruciaal voor succes, maar toch vallen veel samenwerkingen tegen. We moeten stoppen met vertrouwen vragen en beginnen met het zelf laten zíén: act your half of the relationship. Draai het perspectief om: kijk niet naar wat de ander moet doen, maar naar wat jij zelf kunt bijdragen.

JOHN: Vertrouwen, dat moet koren op de molen zijn voor jou Bart.

BART: Ja, dat is essentieel. Gedrag en organisatieverandering zijn dan key, alleen erover praten helpt niet, je moet het gaan dóen. Ik zou daarom graag een concrete case oppakken waarin we een selectietraject samen met de uitbesteder, IT partners en Managed Service Providers vormgeven. Niet iedereen vanuit zijn eigen positie, maar als één team, één ecosysteem. Dáár begint het verschil. Je kunt governance neerzetten en contracten slimmer maken, maar als mensen blijven handelen vanuit oude reflexen zoals eigen belang, controle en risicobeheersing, werkt geen enkel ecosysteem. Gedrag verandert eerst; structuren volgen pas daarna.

JOHN: Addie, als we al die al benoemde zaken hebben ingeregeld met elkaar, wat is dan de essentiële verandering die we brengen?

ADDIE: We hebben de neiging complexiteit op te knippen in kleine stukjes, zodat we die afzonderlijk kunnen analyseren en optimaliseren. Dat geeft overzicht, maar het risico is dat je het geheel uit het oog verliest. Daardoor ontstaan in de uitvoering vaak frustraties, terwijl de strategische doelen niet dichterbij komen. Daarom moet je leren schakelen tussen twee perspectieven: soms moet je reductionistisch denken, maar net zo vaak moet je juist het geheel overzien om balans te houden en zicht te houden op wat er echt toe doet.
Zoals mijn collega Erik Snijder zegt: 'van een motorfiets uit elkaar halen leer je veel, maar je krijgt nooit het gevoel terug, dat gevoel van rijden langs een slingerende rivier met zon en wind in je gezicht.'

JOHN: Hoe moeten we de waarde van ecosystemisch samenwerken dan beoordelen?

KARIN: De business case van ecosystemen draait niet om kosten of efficiency. Dat zijn hooguit bijeffecten, maar nooit de kern. Wat er écht speelt, is dat organisaties vastlopen in de complexiteit. Dát is het probleem dat ecosystemisch samenwerken kan oplossen. Het stelt organisaties in staat om als geheel beter te presteren dan de som van de losse onderdelen.

JOHN: Bart, aan jou het laatste woord: Wat is nu de oproep van deze groep aan de markt?

BART: Onze ambitie is aan te sluiten bij hoe organisaties nu werken en toch samen een radicaal andere aanpak neer te zetten. Dat vraagt om ander leiderschap. Effectieve leiders creëren ruimte om te experimenteren, want ze accepteren dat niet alles voorspelbaar is, en ze stimuleren transparantie tussen teams en leveranciers. Dit soort leiderschap maakt gedeelde verantwoordelijkheid over organisatiegrenzen heen mogelijk, precies wat nodig is om complexe ketens echt werkend te krijgen.

En daarmee komen we bij onze oproep aan de markt: we hebben besluitvormers nodig met lef. Mensen die bereid zijn om bestaande patronen los te laten, om anders te kijken naar samenwerking, en om te handelen vanuit het gezamenlijke belang in plaats van het individuele contract. Wie durft de eerste stap te zetten en de handschoen op te pakken?

