

Zes faal- en vijf succesfactoren bij uitbesteding

Veertien cases in een sourcingsuccesmatrix

Uit onderzoek naar veertien cases blijkt dat succesvolle uitbestedingen altijd vooraf voldoen aan vijf succesfactoren en dat tijdens het uitbestedingstraject zes faalfactoren worden beheerst.

Guus Delen

Succesfactoren zijn voorwaarden waaraan men vooraf moet voldoen om succes te hebben, maar die men op korte termijn niet of nauwelijks kan beïnvloeden. Faalfactoren zijn omstandigheden die men wel kan beïnvloeden en die men moet vermijden of beheersen om succes te houden. Faalfactoren zijn dus niet zomaar het complement van succesfactoren of andersom. Het verschil is dat succesfactoren bij voorbaat min of meer vastliggen terwijl men op faalfactoren nog kan bijsturen. Er zijn vijf succesfactoren te onderscheiden.

1. Fasering

Om het uitbestedingsproces beheersbaar te maken is een faseringsmodel nodig naar analogie van het systeemontwikkelproces, dat ook pas beheersbaar werd met de toepassing van faseringsmodellen zoals SDM. Een faseringsmodel is bijvoorbeeld de WCIT-sourcingcyclus¹ (Delen e.a., 2000), die het sourcingproces indeelt in de fasen 1) Sourcingbesluit, 2) Leverancierselectie en 3) Aansturen van de leverancier. Daarna komt men bij de afloop van het contract weer terug bij fase 1 en is de eerste cyclus rond. Men kan nu opnieuw uitbesteden en weer dezelfde cyclus ingaan of men kan de uitbestede dienstverlening backsourcen oftewel weer zelf in huis nemen.

2. Positieve businesscase voor uitbesteding

De belangrijkste voorwaarde voor verantwoorde

uitbesteding is dat men vooraf bedenkt welke processen men wel wil uitbesteden en welke niet, en welke voordelen men zo wenst te behalen. Wanneer die voordelen worden benoemd en afgewogen tegen de nadelen of risico's van uitbesteding, ontstaat een businesscase. Succes op lange termijn is alleen verzekerd als men die businesscase daarna blijft gebruiken om het proces van uitbesteding en daarna de feitelijke dienstverlening te monitoren tegen die businesscase. Het meest strategische motief voor uitbesteding is het vergroten van de concurrentiekracht. Daarom moet men er goed voor waken geen kerncompetenties uit te besteden (dat zijn die eigenschappen waarin men zich positief onderscheidt van de concurrentie), want dan verliest men juist aan concurrentiekracht. (Zie ook het artikel van Daan Rijsenbrij in dit nummer.)

3. Positieve businesscase voor inbesteding

Aangezien voor succesvolle uitbesteding een win-winsituatie nodig is, is het van belang dat er marktpartijen zijn die de uitbesteedbare processen efficiënter kunnen verzorgen dan de eigen organisatie. In de laatste tien jaar heeft zich in Nederland een volwassen markt voor ict-diensten ontwikkeld. Aanbieders als Atos Origin, CGEY, CSC, Getronics, EDS, IBM, HP-Compaq, Pink Roccade en Unisys zijn in staat een redelijk compleet dienstenpakket te leveren en dat op

1. WCIT staat voor World Class IT.

Samenvatting

Bij een succesvolle uitbesteding van ict wordt vooraf voldaan aan vijf succesfactoren, namelijk fasering van het uitbestedingsproces, een positieve businesscase voor uit- en investering, ontvlechting en goed opdrachtgeverschap. Bovendien worden tijdens het uitbestedingstraject zes faalfactoren beheerst, namelijk juridische en financiële factoren, overdracht van personeel en middelen, veranderingen voor gebruikers en performancemanagement.

volwassen wijze te managen. Voor iedere uitbesteding geldt dat het pas interessant wordt als er meerdere partijen zijn die de gewenste diensten kunnen aanbieden; anders kan men niet profiteren van de marktwerking en wordt men te zeer afhankelijk van die ene leverancier die men dan moet kiezen.

4. Ontvlechting

Om processen en bijbehorende middelen aan een andere organisatie te kunnen overdragen moeten ze eerst worden ontvlochten uit de eigen organisatie. Met name wanneer men niet alles wil outsourcen, maar de optie wil hebben om alleen die ict-processen uit te besteden waar de beste businesscase voor te maken is – het zogenaamde *selective sourcing* (Lacity, Willcocks & Feeny, 1996) – dan is een fijnere ontvlechting nodig. Een absolute voorwaarde voor dat ontvlechten is dat men de architectuur van de organisatie, de infor-

mationssystemen en de ict-infrastructuur eerst in kaart heeft gebracht (Rijsenbrij & Delen, 2004).

5. Goed opdrachtgeverschap

Als men zijn eigen ict-afdeling niet kan aansturen, kan men zeker geen externe leverancier aansturen. Om een effectief demand management naar de leverancier te kunnen inrichten moet de uitbestedende organisatie minimaal volwassenheidsniveau III (systeemgeoriënteerd) of eigenlijk IV (ketengeoriënteerd) van het INK-model hebben (Schenkelaars, 2002).

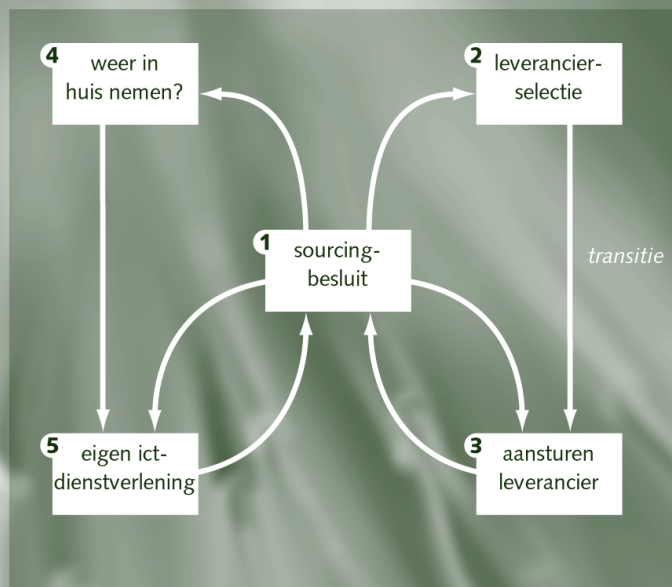
Faalfactoren

De validatie van uitbesteding vindt plaats in de eerste fase, Sourcingbesluit, van de sourcingcyclus. Het overdrachtsproces van uitbesteding valt samen met de tweede fase van de sourcingcyclus, Leveranciersselectie. Alle activiteiten in deze fase vereisen veel aandacht en zorgvuldigheid van

zowel de uitbesteder als de investeerder (de externe leverancier). Als een van deze activiteiten wordt verwaarloosd, kan deze zich ontwikkelen tot een faalfactor en het succes van de uitbesteding, hoe juist die strategisch gezien ook was, tenietdoen. Het is daarom verstandig om, nadat alle succesfactoren gevalideerd zijn, een risicoanalyse uit te voeren op de faalfactoren. In het plan voor het vervolg kan men dan maatregelen treffen om de vastgestelde risico's te vermijden of te beheersen. In sommige gevallen kan de combi-

De WCIT-sourcingcyclus (Atos KPMG Consulting)

1



natie van alle risico's c.q. faalfactoren zo zwaar wegen dat men alsnog moet afzien van uitbesteding. Bij zoiets ingrijpends als outsourcing komt een breed veld aan expertisegebieden kijken. Wanneer de faalfactoren volgens deze expertises worden geordend, ontstaat de volgende indeling.

1. Juridische factoren

Een outsourcingcontract moet enerzijds zekerheid bieden en anderzijds flexibiliteit. Specifieke aandachtspunten voor ict-sourcingcontracten zijn aansprakelijkheid, flexibiliteit in dienstverlening (specificeer die in een sla dat verbonden is met het contract, maar dat men gedurende de looptijd kan upgraden zonder het contract zelf open te breken), flexibiliteit in volume (als de organisatie groeit of krimpt, overneemt of wordt overgenomen, moeten de kosten van de dienstverlening meegroeien of -krimpen), en exitclausules (kan men onderweg nog van de leverancier af en werkt die dan wel mee aan overdracht van kennis aan een volgende leverancier?).

2. Financiële factoren

Er bestaat een groot verschil tussen het inkopen van producten en het aangaan van een sourcingrelatie. Bij een inkoop probeert men de laagste prijs te krijgen, mits de kwaliteit vaststaat, maar bij outsourcing wordt men langdurig van elkaar afhankelijk. Wanneer een leverancier dan niet uit de kosten komt, is hij vaak gedwongen zijn inzet te beperken, wat ten koste van het service level gaat, of hij gaat al zijn creativiteit richten op het identificeren van meerwerk. In zo'n situatie wordt alles wat niet letterlijk in het sla en het contract is opgenomen, apart in rekening gebracht.

3. Overdracht van personeel

Bij outsourcing wordt vrijwel altijd personeel overgedragen. Dit houdt in dat ict-medewerkers een nieuwe werkgever krijgen zonder dat ze daarom gevraagd hebben. Zo'n overdracht ligt altijd gevoelig en kan daarom een grote faalfactor worden. Daarom is het essentieel zo vroeg mogelijk aandacht te besteden aan het hele veranderingsproces, met alle weerstand daartegen en de

effecten van het cultuurverschil tussen de uitbestedende organisatie en de nieuwe leverancier. De sleutel tot succes ligt hier in een ruimhartige en open communicatie vanaf de eerste bekendmaking tot aan de feitelijke overdracht. (Zie ook het artikel van Horsten en Delen in dit nummer.)

4. Overdacht van middelen

De materiële bedrijfsmiddelen die bij ict-outsourcing kunnen worden overgedragen, zijn de hardware (wan, lan, servers, pc's), software (systeemsoftware, applicaties), licenties en soms de huisvesting van een ict-afdeling. Door deze middelen aan de externe leverancier over te dragen, stelt men hem in staat deze te standaardiseren en te integreren in zijn eigen it-infrastructuur. Daardoor kan de leverancier grote efficiëntievoordelen behalen in de operaties. Toch worden deze middelen ook vaak in eigendom gehouden door de uitbestedende organisatie. Wanneer men namelijk wil overstappen naar een andere leverancier (vervolgsourcing), moet men opnieuw aansluiten op een andere it-architectuur. Hier moet men dus een bewuste afweging maken tussen efficiency (optimaliseren op de termijn van één contractperiode) en flexibiliteit (het open houden van de optie op vervolgsourcing bij andere leveranciers op langere termijn).

5. Veranderingen voor gebruikers

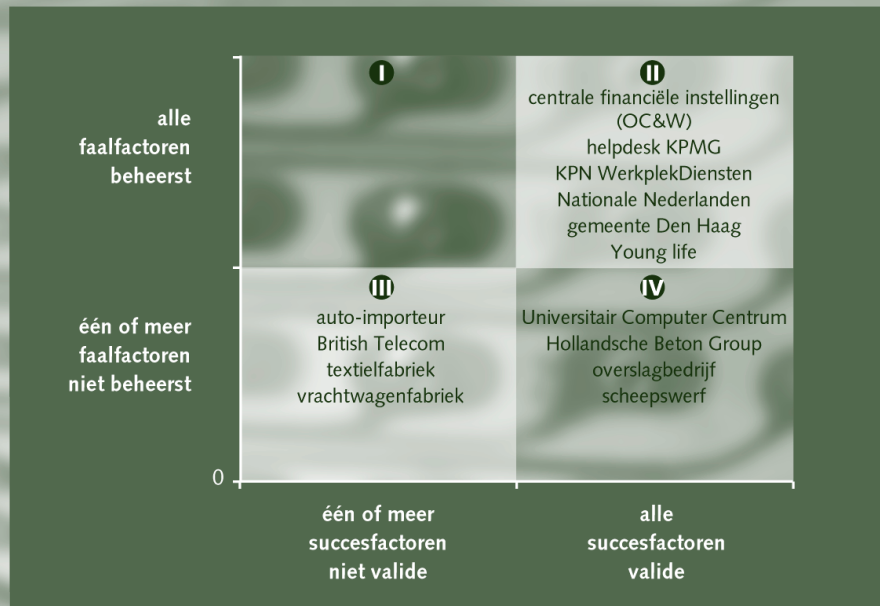
Bij outsourcing komen de gebruikers op grotere afstand te staan van de ict-dienstverlener. Zij gaan communiceren via formele kanalen zoals de helpdesk en worden geconfronteerd met de formele afspraken van een service level agreement. In zo'n sla staat het service level waar de opdrachtgever bij de uitbestedende organisatie voor betaalt, maar dat is niet bij voorbaat het level dat de gebruikers verwachten. Ook hier speelt communicatie dus een sleutelrol.

6. Performancemanagement

De Loeff stelt in zijn dissertatie (1996) dat uitbesteden alleen verantwoord is wanneer de eisen aan de services van tevoren kunnen worden gedetailleerd en nakoming van deze eisen kan worden gemeten en afgedwongen. Hiermee geeft

Sourcingsuccesmatrix: validiteit succesfactoren tegen beheersing faalfactoren

2



hij een belangrijke faalfactor aan, namelijk het (niet) kunnen specificeren, meten en sturen op de performance van de ict-dienstverlener. Dit complex van taken wordt meestal samenvat met de term performancemanagement. Een geschikt en algemeen aanvaard raamwerk voor dit performancemanagement is de balanced scorecard van Kaplan en Norton (1992). Dit model, zorgt ervoor dat een (demand) manager in één oogopslag inzicht heeft in de kwaliteit van zijn dienstverlening en weet waar hij eventueel moet bijsturen.

Succesmatrix

De veertien onderzochte cases² zijn gepositioneerd in een matrix waarin de validiteit van de succesfactoren (horizontaal) is uitgezet tegen de beheersing van de faalfactoren (verticaal). Zo ontstaat naar goed consultantsgebruik een matrix met vier kwadranten, die ik de sourcingsuccesmatrix noem.

Per kwadrant levert dit het volgende beeld op:

- I. In het eerste kwadrant is plaats voor de cases waar niet aan alle succesfactoren werd voldaan, maar waar wel alle faalfactoren werden beheerst. Zoals te verwachten was er geen enkele case die aan dit profiel voldeed.
- II. In het tweede kwadrant staan zes cases waarin alle succesfactoren valide waren en de faalfactoren allemaal werden beheerst. Deze zes cases waren allemaal succesvol. Het is dan ook niet geheel toevallig dat juist van deze cases de namen zijn vrijgegeven.
- III. In het derde kwadrant staan vier cases waarin niet aan alle succesfactoren werd voldaan en waarin ook niet alle faalfactoren werden beheerst. Deze cases zijn alle vier mislukt. Wat opvalt is dat deze cases alle vier uit de sector handel en industrie komen, waar men niet verplicht is om open aan te besteden. In deze gevallen hoefde men niet gefaseerd te werken en deed men zich tekort door slechts naar een of enkele leveranciers te kijken.

2. De cases bij de helpdesk van KPMG en de scheepswerf worden besproken in Delen (2003b), de cases bij KPN WerkplekDiensten, Universitair Computer Centrum en de vrachtwagenfabriek in Delen (2003a). Geurts (2001) behandelt de case bij Nationale Nederlanden. Delen & Beulen (2003) hebben de cases bij de Gemeente Den Haag en de textielfabriek beschreven en nadere informatie over de case bij de auto-importeur is te vinden in Delen e.a. (2000).

IV. In het vierde kwadrant staan vier cases waarin wel aan de succesfactoren werd voldaan maar niet alle faalfactoren werden beheerst. Hier- van zijn er twee mislukt, terwijl bij twee ander cases (UCC en HBG) slechts gedeeltelijk succes werd bereikt. Dat is jammer, want door gebruik te maken van de ervaringen die de afgelopen tien jaar zijn opgedaan, had elk van deze factoren beheerst kunnen worden.

Literatuur

- Delen, G. (2003a). *Succes- en faalfactoren voor sourcing van ICT*. Rapport Universiteit van Amsterdam.
- Delen, G. (red.) (2003b). *WICT praktijkgids ICT-sourcing*. Den Bosch: Tutein Nolthenius.
- Delen, G. & E. Beulen (2003). Contracten: kijk aan de start al naar de finish. *IT-beheer magazine oktober 2003*, pp. 22-26.
- Delen, G., J. Verhaar & H.J. Wesselman (2000). Outsourcing, Insourcing: de Sourcing cyclus. In G. Delen (red.), *KPMG (2002). World Class IT, van service- naar businessgericht met uw ICT-organisatie*. Den Bosch: Tutein Nolthenius.
- Geurts, D. e.a. (2001). *Bridging the paradox, creating IT-partnerships in the financial sector*. Deventer: Kluwer.
- Horsten, P. en G. Delen (2004). Sourcing is mensenwerk. *Informatie 2004-4*.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, jan-feb 1992, pp. 71-79.
- Lacity, M., L. Willcocks & D. Feeny (1996). The value of selective outsourcing. In *Sloan management review, spring 1996* pp. 13-24.
- Looff, L. de (1996). *A model for information systems outsourcing decision making*. Proefschrift, TU Delft.
- Rijsenbrij, D. (2004). Business case voor outsourcing. *Informatie 2004-4*.
- Rijsenbrij, D. en G. Delen (2004). Enterprise-architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor verantwoorde outsourcing. *IT Service management, best practice*. Zaltbommel: ITSMF/Van Haren.
- Schenkelaars, E. (red.) (2002). *Handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel*. Zaltbommel: INK.
- Willcocks, L., D. Feeny en G. Islei (1997). *Managing IT as a strategic resource*. McGraw-Hill.

Guus Delen

is principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates (VKA) en onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam. E-mail: guus.delen@vka.nl.

Met dank aan VKA, KPMG consulting en de andere bedrijven die in dit artikel genoemd zijn, voor hun medewerking aan zijn onderzoek.

Management

Prioriteiten

Wat zijn deze maand de vijf it-onderwerpen met de hoogste prioriteit? Dat vroeg ZDnet aan it-managers van 500 middelgrote tot grote ondernemingen. Elke maand stellen ze die vraag en zo kunnen ze per maand verschuivingen in prioriteitsstelling waarnemen. Deze maand zijn de prioriteiten: *wired & wireless*, hardware-upgrades, software-infrastructuur, beveiliging en webtechnologie. Voor de Nederlandse en Belgische praktijk zal waarschijnlijk een vergelijkbaar lijstje te maken zijn, met uitzondering wellicht van de hardware-upgrades, omdat de VS al verder uit de recessie zijn dan de Benelux.

www.zdnet.com