

Doen we het zelf, of toch maar niet?

Op naar een weloverwogen ICT-sourcingsbenadering...

(Out)sourcing van ICT is een relatief nieuw fenomeen in Nederland. Bij sourcing gaat het om het maken van een weloverwogen keuze en het vervolgens aangaan van een relatie met een interne en/of externe leverancier. In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw stond sourcing van niet-kritische bedrijfsonderdelen in de schijnwerpers. Nu wordt steeds meer gekeken naar meer kritische bedrijfsonderdelen. Sourcing van bedrijfsprocessen en sourcing van ICT staan steeds hoger op de agenda van het topmanagement.

Dit artikel gaat in op sourcing van ICT. Vragen die daarbij centraal staan, zijn: welke criteria hanteert een organisatie voor het nemen van ICT-sourcingbeslissingen? Hoe wordt een eenmaal genomen sourcingbeslissing geïmplementeerd?

Welke valkuilen zijn daarbij te onderkennen?

De auteurs van dit artikel beschrijven beslis- en implementatiefactoren en doen aanbevelingen op basis van eigen onderzoek en ervaringen.

Drs. André Faas en drs. Han Hendriks

...en dan een relatie aangaan met een interne en/of externe leverancier

ICT-sourcing is complexer dan het uitbesteden van andere activiteiten, zoals schoonmaak of catering, die los te koppelen zijn zonder dat de kernactiviteiten van de organisatie geraakt worden:

- Informatietechnologie is niet homogeen. Sommige ICT-activiteiten ondersteunen de bedrijfsvoering en managementprocessen op een unieke manier, andere integreren verschillende processen cross-functioneel.
- ICT ontwikkelt zich heel snel. Het is vrijwel onmogelijk de behoeften over meer dan drie jaar te voorspellen.
- Er bestaat geen basis om de waarde van ICT te bepalen. Prijs- en prestatieverbeteringen veranderen nergens zo snel als in de ICT.
- Economische efficiency heeft meer te maken met ICT-procesvoering dan met schaalvoordelen; de personeelskosten zijn in het algemeen een veelvoud van de hard- en softwarekosten.
- Beslissingen op het gebied van ICT-sourcing gaan gepaard met zeer hoge overstapkosten.

ICT-sourcing verdient hierdoor meer aandacht dan het uitbesteden van andere functies.

Onderzoek

Trekant Partners heeft recent, in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, een onderzoek uitgevoerd naar ICT-(out)sourcingtrajecten. Het doel van dit onderzoek was te achterhalen met welke factoren grote organisaties rekening moeten houden bij:

- de keuze voor een bepaalde vorm van ICT-sourcing;
- de implementatie van deze keuze;
- de exploitatie van ICT nadat de implementatie voltooid is;
- de aansturing van de relatie met de ICT-leverancier.

Naast een uitgebreide studie van de beschikbare literatuur zijn met zeven organisaties diepgaande gesprekken gevoerd over afgeronde sourcingtrajecten. Deze zeven zijn alle organisaties waarin ICT diep ingrijpt in de primaire processen. Ze worden opgesomd in tabel 1.

Bevindingen

De bevindingen van het onderzoek zijn in twee categorieën ingedeeld: bevindingen over beslisfactoren en over implementatiefactoren. Hieronder geven we puntsgewijs de belangrijkste bevindingen voor de beslisfactoren:

- *Verschuiving naar strategische overwegingen.* ICT speelt een steeds belangrijker rol in het behalen van bedrijfsdoelen. De uitspraken die verschillende geïnterviewden deden over een toenemende strategi-

Overzicht cases/deelnemers praktijkonderzoek

Organisatie	Ervaringen met ICT-sourcing
Overheid <ul style="list-style-type: none"> ■ Groen ■ ABC 	Evaluatie van een compleet sourcetraject bij de partijen Groen (outsourcer) en ABC (insourcer). Er is gesproken met verschillende personen bij beide partijen en gebruik gemaakt van interne documentatie.
Dienstverlener	Transformatie van interne ICT-afdeling naar service provider voor het gehele concern waarvan de dienstverlener deel uitmaakt.
Energieproducent	Ervaringen met verschillende uitbestedings-trajecten waaronder ondersteuning en beheer voor enkele tienduizenden werkplekken.
Retailer	Verschiedende kleine projecten alsmede uitbesteding van werkplekdienstverlening.
Groothandel	Tweetal uitbestedingen op gebied van beheer.
Overheid	Ervaring met gedeeltelijke uitbesteding van ontwikkeling en beheer van een zeer groot informatiesysteem.

Tabel 1: Overzicht van deelnemers aan het praktijkonderzoek

sche inbedding van ICT-sourcing in de organisatie bevestigen dit.

- *Afhankelijkheid van externe partijen is soms niet gewenst.* Afhankelijkheden ervaren de onderzochte organisaties als minder wenselijk indien het effect ervan groter is of kan worden. Afhankelijkheden worden groter als het uitbestede proces of product meer strategisch van aard is en wanneer een grotere kans op technologische lock-in bestaat.
- *Toename van de reikwijdte van (out)sourcetrajecten.* Heeft een organisatie meer ervaring met sourcingtrajecten, dan neemt de reikwijdte van de trajecten toe en worden makkelijker minder standaardproducten en in meerdere mate ook diensten uitbesteed.

De volgende bevindingen hebben specifiek betrekking op de implementatiefactoren.

- *Inzicht in de ICT-dienstverlening voorafgaand aan het sourcingtraject is belangrijk.* Alle respondenten geven aan dat het cruciaal is om vooraf bekend te zijn met de eigen dienstverlening. Een nulmeting vormt het vertrekpunt voor de aansturing van de interne of externe ICT-leverancier.
- *Een sourcingtraject is een organisatieveranderingstraject.* Als een organisatie besluit (grote) delen van de ICT-dienstverlening elders onder te brengen, raakt dit alle delen van de organisatie die met

deze dienstverlening te maken hebben. Zeker als een gehele ICT-afdeling wordt uitbesteed, heeft dit grote gevolgen voor de eigen medewerkers en de klanten.

- *Communicatie is essentieel.* Door middel van communicatie met alle (!) betrokken partijen (outsourcende partij, insourcende partij en klanten) wordt helderheid gegeven over het proces, de status en de besluiten. Alle respondenten zien communicatie als de smeerolie van het sourcingproces.
- *Concrete doelen en meetbare criteria helpen.* Om duidelijkheid te kunnen bieden aan alle betrokkenen binnen een sourcingtraject, is het nodig de doelen van het traject helder te positioneren.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksbevindingen doen wij de volgende aanbevelingen voor *information services procurement* en voor de beslisfase en de implementatie.

Information Services Procurement

Een algemeen advies: richt een Information Services Procurement Organisation (ISPO) in. Beslissingen over de sourcing van ICT en de implementatie ervan kunnen grote invloed hebben op de bedrijfsvoering van een organisatie. Het is daarom niet gewenst zulke beslissingen op ad hoc basis te nemen. Beter is het een integrale procesaanpak te kiezen op basis van een vastgestelde sourcingstrategie. Die strategie geeft weer welke activiteiten geschikt zijn voor welke soort van sourcing en maakt onderdeel uit van het totale ICT-beleid van een organisatie. Redenerend vanuit deze strategie en met inachtneming van de aanbevelingen wordt beslist welke activiteiten daadwerkelijk gesourced gaan worden. Dit valt binnen het werkgebied van selecteren en plannen van ICT-investeringen. In het vervolgetraject, selecteren en contracteren van leveranciers, worden de genomen beslissingen geïmplementeerd. Vervolgens worden de afgesloten contracten 'onderhouden' (met behulp van contractmanagement) en geëvalueerd. Uit deze cirkel van activiteiten kan vervolgens een nieuw en/of aangepast ICT-beleid voortkomen.

Beslisfase

Hier volgen enkele aanbevelingen gericht op de beslisfase van een sourcingtraject.

Maak een goede businesscase en risicoanalyse

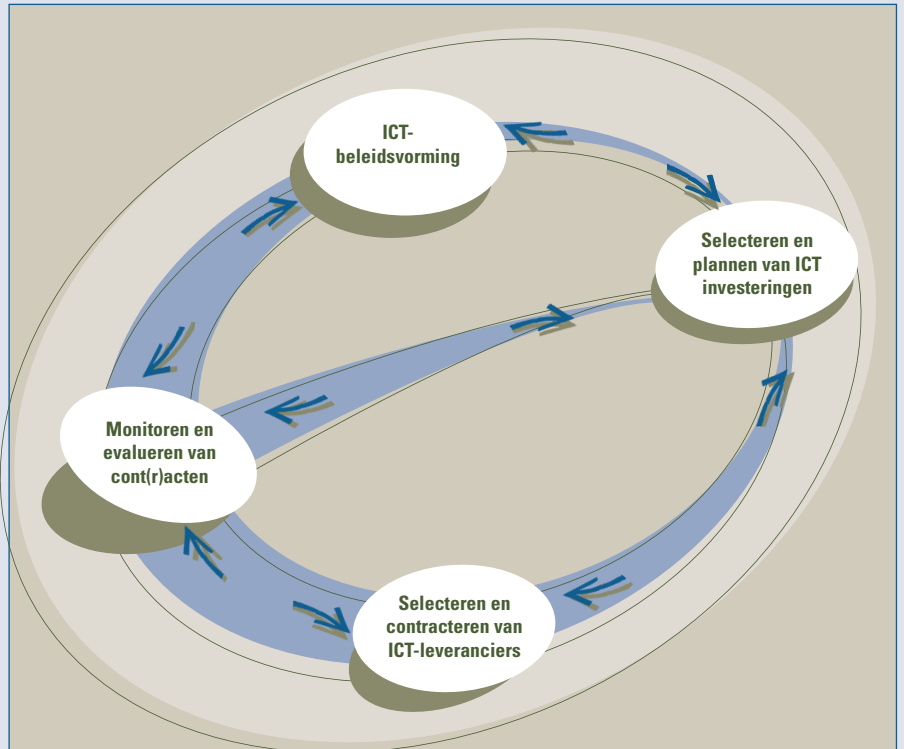
Een goede businesscase voorkomt dat later in het proces de legitimiteit van de sourcingbeslissing ter discussie komt te staan. Een goed uitgevoerde risicoanalyse maakt de partijen bewust van de benodigde *managerial effort* die nodig is om het proces te sturen en te bege-

Beslissingen over de sourcing van ICT en de implementatie ervan kunnen grote invloed hebben op de bedrijfsvoering van een organisatie. Het is daarom niet gewenst zulke beslissingen op ad hoc basis te nemen

leiden. Als het niet mogelijk is om een goede businesscase op te stellen, moeten de betrokken organisatie de conclusie durven trekken dat outsourcing (vooral nog) niet het goede antwoord is. Een fasering in de besluitvorming is dan een juiste stap.

Ontwikkel een sourcingstrategie als integraal onderdeel van het ICT-beleid

Een sourcingstrategie kan een organisatie helpen bij het stellen van prioriteiten voor sourcingvraagstukken. Een dergelijke strategie dient integraal onderdeel uit te maken van het totale ICT-beleid van de organisatie. Het ICT-beleid stelt kaders voor de omgang met ICT door de organisatie. Als onderdeel van dit beleid wordt aangegeven welke activiteiten op basis van welke criteria in aanmerking komen voor verschillende alternatieven van sourcing.



Figuur 1: Circel van activiteiten

Ervaring is een belangrijke leermeester

Zoek contact met partijen die eerder belangrijke stappen hebben gezet in sourcing. Bedrijven die complexe sourcingvraagstukken hebben opgelost, kunnen helpen bij het afwegen van risico's, het vaststellen van te nemen acties en het leggen en begeleiden van contacten voor het inrichten van serviceovereenkomsten na het sluiten van het sourcingcontract. Het is vaak verstandiger een onafhankelijke procesbegeleidende partij te betrekken.

Hanteer een afsprakenraamwerk

Zorg dat het proces van begin tot eind omgeven is met heldere afspraken tussen de verschillende partijen. Leg deze afspraken schriftelijk vast en neem sancties op. Sancties in de vorm extra dienstverlening creëert een groter draagvlak bij beide partijen en genereert een oplossingsgerichte denkwijze. Dit in tegenstelling tot concentratie op boeteclausules. Nog beter is het vast te leggen dat beloningen worden toegekend als mijlpalen (veel) eerder worden behaald dan afgesproken was. Zeker in de (pre)beslissfase zijn doelstellingen vaak (nog) niet concreet en worden vage afspraken gemaakt. Dergelijke afspraken leiden vaak tot miscommunicatie over de doelstelling ervan en tot onmogelijk verwachtingen bij het management.

Implementatie

Hier volgen enkele aanbevelingen gericht op de implementatiefase.

Creëer inzicht in de dienstverlening

De kosten van ICT-producten en -diensten vallen na uitbesteding vaak hoger uit dan op het eerste gezicht verwacht:

- organisaties zijn vaak niet in staat de werkelijke kosten te bereke-

nen voor intern te leveren producten en diensten. Dat komt doordat een bedrijf niet duidelijk inventariseert uit welke producten en diensten de ICT-activiteiten bestaan;

- informele relaties in organisaties leiden er veelal toe dat een deel van de kosten aan het zicht onttrokken is, omdat binnen deze relaties niet alle werkzaamheden één-op-één worden doorbelast in de kosten. Een externe leverancier zal wel alle werkzaamheden vergoed willen zien.

Duidelijkheid over de werkelijke kosten van de ICT-activiteiten is nodig. Dit kan bereikt worden door een grondige inventarisatie van alle producten en diensten en door een interne verzakelijking van de relaties, waarbij afgerekend wordt op basis van de werkelijke dienstverlening.

Voordat een beslissing valt delen van de ICT-dienstverlening uit te besteden, kan het zinvol zijn de eigen ICT-afdeling de kans te bieden zich te bewijzen. Die wordt zo gedwongen de eigen producten en diensten inzichtelijk te maken. Een strikte naleving van afspraken kan een ander beeld geven van de interne ICT-leverancier. Dit betekent onder meer dat de organisatie formele service level agreements (SLA's) afsluit met de interne leverancier, die de eerder gehanteerde informele afspraken vervangen. Zorg dat dit proces in deugdelijke rapportages en begrijpelijke taal wordt vastgelegd.

Neem tijd voor het vinden van de juiste partner

Het vinden van de juiste partner voor een sourcingvraagstuk is een proces dat niet geforceerd moet worden. Een dergelijk proces vraagt om zorgvuldige uitvoering, omdat het verstreckende gevolgen kan

hebben voor de organisatie, afhankelijk van de omvang van de sourcingbeslissing. Behalve de meetbare, harde elementen spelen zachte factoren (cultuur, manier van werken en organisatiestructuur) meer mee naarmate de toekomstige samenwerking intensiever wordt.

Identificeer sleutelfiguren

Organisaties die op een actieve manier omgaan met ICT-sourcing moeten sleutelfiguren met relevante kennis kunnen identificeren en deze actief betrekken in het selectie- en implementatietraject. Sleutelfiguren hebben kennis van een of meer van de volgende onderwerpen:

- de businessbehoefte, met name op het gebied van contractmanagement en service level management;
- technologische toepassingen en ontwikkeling.

Eén van de belangrijkste sleutelfiguren in een sourcingtraject is de sponsor van het traject. Dat is de persoon op directieniveau die zich verantwoordelijk voelt voor het welslagen van het project. Bij zowel de insourcende partij als de outsourcingende partij bestaat een dergelijke sponsor.

Formeer een gezamenlijk projectteam

Het projectteam dat de sourcing voorbereidt en uitvoert, bestaat bij voorkeur uit vertegenwoordigers van de outsourcingende en de insourcende organisatie. Een procesbegeleider kan sturen op de voortgang. Een gezamenlijk projectteam, dat verantwoordelijk is voor het behalen van resultaten, vergroot de wederzijdse afhankelijkheid van de partijen en voorziet in een oplossingsgerichte aanpak.

Start nooit met fixed price

In sourcingtrajecten is uitvoering op basis van fixed price een recept voor ontevredenheid. Bij een fixed price is meestal een van de partijen de dupe; advies is om te werken met een vast budget met een bandbreedte en een verrekening op basis van nacalculatie met open boeken.

Blijf communiceren

Communicatie wordt door alle partijen in het onderzoek gezien als een zeer kritische succesfactor. Dit geldt gedurende het gehele sourcingproces. Communicatie helpt vooral bij het opvangen van onverwachte ontwikkelingen - die zich zeker zullen voordoen - of als

Naarmate steeds meer organisaties beslissingen moeten nemen over ICT-sourcing groeit in de praktijk de behoefte aan meer structuur in het besluitvormingsproces

de organisatie tegen de eigen grenzen of die van de andere partij aanloopt. Ook als resultaten tegenvallen, is het belangrijk dat de betrokken partijen hierover open zijn naar hun partners.

Selecteer projectleden op basis van expertise én communicatieve vaardigheden

Een effectief projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende disciplines - organisatie, techniek, procedures, productkennis en financieel. Naast inhoudelijke kennis moeten deze projectleden beschikken over goede communicatieve vaardigheden, openstaan voor (afwijkende) meningen en daarmee kunnen omgaan.

Wees zuinig op de relatie

Een goede relatie met een leverancier kan worden getypeerd als een partnership. Een partnership waarbinnen partijen een gezamenlijk doel nastreven, elkaar op feiten beoordelen en in uiterste gevallen veroordelen. Dat betekent niet alleen dat de klant eisen stelt aan de leverancier, maar ook omgekeerd. Soms zorgen commerciële belangen ervoor dat een leverancier dit achterwege laat. Toch zijn klant én leverancier beter af als de laatste wel degelijk bepaalde eisen oplegt.

Meer structuur in besluitvorming

Deze bevindingen en aanbevelingen zijn gedaan op basis van onderzoek en praktijkervaringen. Naarmate steeds meer organisaties beslissingen moeten nemen over ICT-sourcing groeit in de praktijk de behoefte aan meer structuur in het besluitvormingsproces. Dit leidt tot een groter inzicht in ervaringen en kosten van sourcing en tot beter onderbouwde en te monitoren sourcingtrajecten.

Literatuur

- Arendonk, C. van, Oirsouw, R. van & J. Spaanderman, "Informatiseringseconomie", Academic Service, 2001
- Corbett, Michael F. & Associates Ltd, "The 1999 Outsourcing Trends Report", 1999
- The Outsourcing Institute & Dun&Bradstreet, "The Outsourcing Index 2000", 2000
- Thiadens, T., "Beheer van ICT-voorzieningen. Infrastructuren, applicaties en organisatie.", 2000.
- Trekant Partners B.V., "Overbrug de kloof. Professionaliseren van ICT Klant-Leveranciersmanagement", Trekant Partners B.V., 2001
- Trekant Partners B.V., "ICT (out)sourcingtrajecten in de praktijk", Trekant Partners B.V., 2002
- Willcocks, Leslie & Mary Lacity, "Information Technology Outsourcing - Practices, lessons and prospects", Templeton College, 2000

Drs. André Faas is adviseur en drs. Han Hendriks is managing partner bij Trekant Partners, een bureau voor advies en implementatie van ICT Klant-Leveranciersmanagement (www.trekantpartners.com). Zij zijn per e-mail te bereiken via a.faas@trekantpartners.com en h.hendriks@trekantpartners.com. Het onderzoeksrapport is voor €149,- bij Trekant Partners te bestellen via tel. 030 -2970345. ■