

Criteria, valkuilen en successen van sourcingbeslissingen

Uitbesteden of toch maar zelf doen

In dit artikel gaat het over ICT-sourcing, niet over out-sourcing. Het gaat daarbij om het maken van een weloverwogen keuze en het vervolgens aangaan van een relatie met een interne en/of externe leverancier. 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 beschrijven beslis- en implementatiefactoren en doen aanbevelingen op basis van eigen onderzoek en ervaringen.

Volgens het *Outsourcing Trends Report* van 1999 besteedde het Amerikaanse bedrijfsleven in dat jaar ruwweg eenderde van zijn ICT-activiteiten uit. Bijna alle betrokken organisaties gaven aan dat in 1999 al meer werd uitgegeven aan outsourcing dan in 1998 en dat een verdere stijging in de lijn van de verwachtingen lag.

Het aandeel van ICT in het totaal van uitbestede activiteiten is aanzienlijk. Volgens *The Outsourcing Index 2000* komt 20 procent van de uitbestede activiteiten voor rekening van ICT-activiteiten.

Wie sourcing van ICT-activiteiten benadert als elke andere make-or-buy-beslissing, maakt een denkfout. ICT onderscheidt zich namelijk van andere bedrijfsactiviteiten:

- 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 simpele 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 is hierdoor 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. Daarom verdient ICT-sourcing 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.

Organisatie	Ervaringen met ICT-sourcing
Overheid - Groen - ABC	Evaluatie van een compleet traject van sourcing 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 trajecten van uitbesteding, waaronder ondersteuning en beheer voor enkele tienduizenden werkplekken
Retailer	Verschiedende kleinere projecten, alsmede uitbesteding van werkplekdienstverlening
Groothandel	Twee 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

Bevindingen

De bevindingen zijn in twee categorieën ingedeeld: bevindingen over beslisfactoren en die inzake implementatiefactoren. Hieronder geven we puntsgewijs de belangrijkste bevindingen voor de eerste soort weer.

- *Verschuiving naar strategische overwegingen.* ICT speelt een steeds belangrijker rol in het behalen van bedrijfsdoelen. Beslissingen over de inzet van ICT binnen organisaties worden dan ook genomen op een steeds hoger hiërarchisch niveau. De uitspraken die verschillende geïnterviewden deden over een toenemende strategische 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. Ze worden groter als het uitbestede proces of product meer strategisch van aard is. Afhankelijkheden worden ook als groter ervaren bij een grotere kans op technologische lock-in.
- *Toename van de reikwijdte van (out)sourcingtrajecten.* 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. Niet alleen de partij die de dienstverlening overneemt (insourcer), moet bekend zijn met en inzicht hebben in de dienstverlening. Ook voor de uitbestedende partij is het relevant te weten wat kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening was. Deze 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.

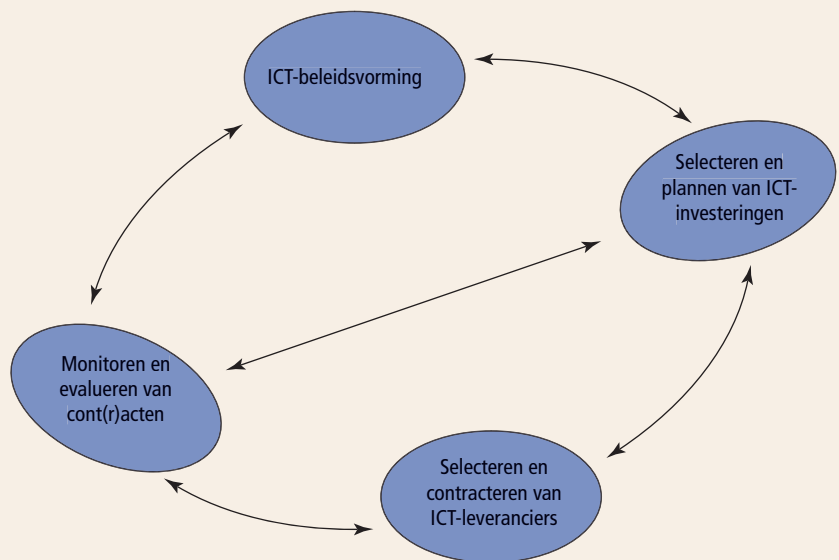
- *Communicatie is essentieel.* Door middel van communicatie met alle (!) betrokken partijen (outsourcende partij, insourcende partij en klanten) wordt helderheid gegeven over het proces, de status en de besluiten. Alle respondenten zien communicatie als de smeeroelie van het sourcingproces.
- *Concrete 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.

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 gesourcet gaan worden. Dit valt binnen het werkgebied van selectie en planning van ICT-investeringen. In het vervolgtraject, 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.

Op basis van de bevindingen uit de literatuur en de praktijkcases is een raamwerk opgesteld voor ICT-sourcing; centraal hierin staat de ISPO. Met het inrichten daarvan geeft een organisatie uiting aan het belang dat men hecht aan het sourcingvraagstuk. In een ISPO worden taken belegd over sourcing, waaronder het mede vormgeven van en invulling geven aan de sourcingstrategie, het onderhouden van contractma-



Figuur 1 Cirkel van activiteiten bij strategische sourcing

agement en het evalueren van prestaties van de contractpartners.

Beslisfase

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

- *Maak een goede businesscase en risicoanalyse.* Een goede businesscase legt het fundament voor een geslaagd sourcingtraject. Dit voorkomt dat later in het proces de legitimiteit van de sourcingbeslissing opnieuw 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 begeleiden. Als het niet mogelijk is om een goede businesscase op te stellen, moet de betrokken organisatie de conclusie durven trekken dat outsourcing (vooralsnog) 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.
- *Ervaring is een belangrijke leermeester.* Zoek contact met partijen die eerder belangrijke stappen hebben gezet in

Wie sourcing van ICT-activiteiten benadert als elke andere make-or-buy-beslissing maakt een denkfout

**Ga op zoek naar partijen die
ervaring hebben met dergelijke
sourcingtrajecten**

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. Dat kan een organisatie zijn die hetzelfde vraagstuk op een bepaalde manier heeft opgelost. Omdat in zulke gevallen een belanghebbende partij een rol speelt, is het vaak verstandiger een onafhankelijke procesbegeleidende partij erbij 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 ook schriftelijk vast en neem sancties op. Sancties in de vorm van extra of gratis te leveren dienstverlening zijn beter dan financiële boetes. Extra dienstverlening creëert een groter draagvlak bij beide partijen en genereert een oplossingsgerichte denkwijze, in plaats van 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)beslisfase zijn doelstellingen vaak (nog) niet concreet en worden vage afspraken gemaakt. Dergelijke afspraken leiden vaak tot miscommunicatie over de doelstelling ervan en tot onmogelijk verwachtingenmanagement.

Implementatie

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

Creëer inzicht in de dienstverlening

Als een bedrijf overgaat tot het uitbesteden van ICT-activiteiten, moet het zich realiseren dat daardoor de werkelijke kosten van de benodigde ICT-producten en -diensten helder worden. Er zijn twee redenen die ertoe leiden dat de kosten van ICT-producten en -diensten na uitbesteding vaak hoger uitpakken dan een organisatie op het eerste gezicht verwacht:

- vaak zijn organisaties niet in staat de werkelijke kosten te berekenen 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 is dus nodig, als een organisatie niet voor onaangename verrassingen wil komen te staan. Duidelijkheid over de werkelijke kosten van de ICT-activiteiten door een grondige inventarisatie van alle producten en diensten en door een interne verzakelijking van de relaties, waarbij afge-rekend 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 verstrekkende 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. Voor de insourcende partij is het belangrijk goed begrip te krijgen van de activiteiten die zij insourcet. Objectiveer voortdurend de keuzeprocessen op vastgestelde criteria. Bijvoorbeeld door, zoals een van de partijen in het onderzoek het noemde, een 'knuffellijst' bij te houden van leveranciers voor verschillende product/dienst-combinaties waarmee het bedrijf goede ervaringen heeft.

Als er geen goede businesscase valt op te stellen, is outsourcing (vooralnog) niet het juiste antwoord

**Wees zuinig op de relatie, maar
hard op de boodschap**

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 die van belang zijn bij sourcingtrajecten hebben kennis van een of meer van de volgende onderwerpen;

inzicht in:

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

Mensen met kennis op het snijvlak business-ICT zien toe op de vervulling van de behoeften van de gebruikers van ICT. Zij moeten aangeven waar verandering in de behoeftenaanpassing van afspraken met leveranciers vereist is. Ook moeten zij bewaken of ontwikkelingen in de markt soortgelijke aanpassingen van afspraken vereisen. Mensen met kennis van contracten/of service level management zien toe op het opstellen, afsluiten en monitoren van contracten en SLA's.



Ten slotte volgen mensen met kennis van de toepassing en ontwikkeling van technologie en de mogelijke waarde hiervan voor de organisatie.

Een 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 outsourcende partij bestaat een dergelijke sponsor.

Formeer een gezamenlijk projectteam

Het projectteam dat de sourcing voorbereidt en uitvoert, bestaat bij voorkeur uit vertegenwoordigers van de outsourcende 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. Heeft een organisatie eenmaal meer ervaring opgedaan met sourcingtrajecten, dan kan zij de risico's beter inschatten en eventueel met fixed price gaan werken.

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 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 leveran-

cier beter af als de laatste wel degelijk bepaalde eisen oplegt.

Aanbevelingen

Een opsomming van de aanbevelingen uit dit artikel:

Algemeen

- Richt een Information Services Procurement Organisation (ISPO) in

Beslissen

- Maak een goede businesscase en risicoanalyse
- Ontwikkel een sourcingstrategie als integraal onderdeel van het ICT-beleid
- Zoek contact met partijen die het eerder hebben gedaan
- Hanteer een afsprakenraamwerk

Implementeren

- Creëer inzicht in de dienstverlening
- Neem tijd voor het vinden van de juiste partner
- Identificeer sleutelfiguren
- Formeer een gezamenlijk projectteam
- Start nooit met fixed price
- Blijf communiceren
- Selecteer projectleden op basis van expertise én communicatieve vaardigheden
- Wees zuinig op de relatie

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.

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/leverancier-management. Zij zijn per e-mail te bereiken via a.faas@trekantpartners.com en h.hendriks@trekantpartners.com.

Dit artikel is verschenen in IT Beheer Magazine, een uitgave van ten Hagen en Stam Uitgevers b.v.



U kunt onderstaande, volledig ingevulde bon sturen naar ten Hagen & Stam Uitgevers, Antwoordnummer 13017, 2501 VC Den Haag of fax naar 070 3045815.



Ja, ik wil een abonnement op IT Beheer Magazine en ik ontvang een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

IT Beheer Magazine biedt u nu de gelegenheid voordelig kennis te maken met het vakblad op het gebied van IT beheer en service management. U kunt kiezen voor een korting op een jaarabonnement of een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine met € 15,- korting en ik betaal slechts € 105,-
- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine voor € 120,- en ontvang gratis:
 - Het ABC tot Integraal IPW™ – ISBN 9044003607
 - Compendium IT-Beheer – ISBN 9076304742
 - PRINCE Heerlijk – ISBN 904400221X
 - De essentie van CMM – ISBN 9044001043
- Ik ben abonnee op Automatisering Gids en betaal slechts € 107,50 voor een jaarabonnement.



In de reeks ICT Management Pockets Guides wordt op uiterst praktische wijze uiteengezet hoe de processen van IT-organisaties vorm krijgen.

Mijn AG Privilegepasnummer is: _____

Naam _____ m/v*

POSTADRES

Bedrijf _____

Adres _____

Functie _____

Postcode _____

FACTUURADRES

Plaats _____

Adres _____

Telefoon _____

Postcode _____ Plaats _____

Telefoon _____

Handtekening _____

Prijzen zijn geldig in 2002 en exclusief BTW, inclusief verzend- en administratiekosten. Levering is volgens de voorwaarden zoals gedeponerd ter griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam d.d. 4 januari 2000 onder depotnummer 5/2000. De door u ingevulde gegevens kunnen, na analyse, door (de werkmaatschappijen van) Wolters Kluwer Nederland of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten. Indien u geen prijs stelt op het ontvangen van deze informatie, dan kunt u dit schriftelijk melden bij ten Hagen & Stam, t.a.v. Afdeling Listmanagement, Postbus 34, 2501 VC Den Haag.