

Kritische succesfactoren voor besturing van uitbestedingsrelatie

Governance van outsourcing

De besturing van outsourcing valt in de praktijk tegen, zowel voor klanten als leveranciers. Om te voorkomen dat de besturingsproblemen tussen de gebruikersorganisatie en de interne IT-afdeling na een uitbesteding blijven bestaan of zelfs nog worden verscherpt, is het belangrijk om de formeler geworden relatie bewust vorm te geven. In dit artikel wordt daarvoor een handreiking gedaan.

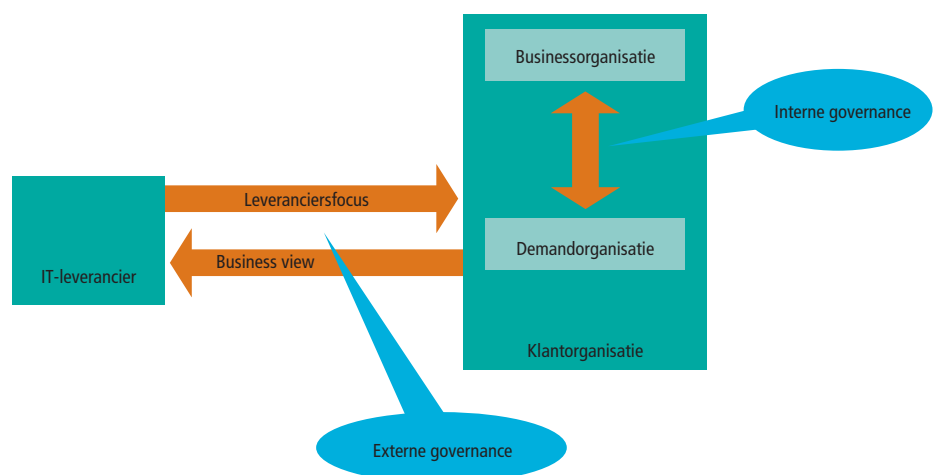
Julius Duijts en Paul Lenards

Bij uitbesteding van (een deel van) de IT-dienstverlening is sprake van twee soorten governance: de besturing van de IT-dienstverlening vanuit de klantorganisatie naar de leverancier (externe governance) en de besturing van de IT-dienstverlening binnen de klantorganisatie (interne governance) (zie figuur 1).

Veel bedrijven worstelen met hun interne IT-organisatie en overwegen daarom tot outsourcing over te gaan. Als dat vervolgens ook echt gebeurt, blijkt vaak dat het weinig oplost. Deze worsteling van bedrijven wordt vooral veroorzaakt door de moeizame afstemming van

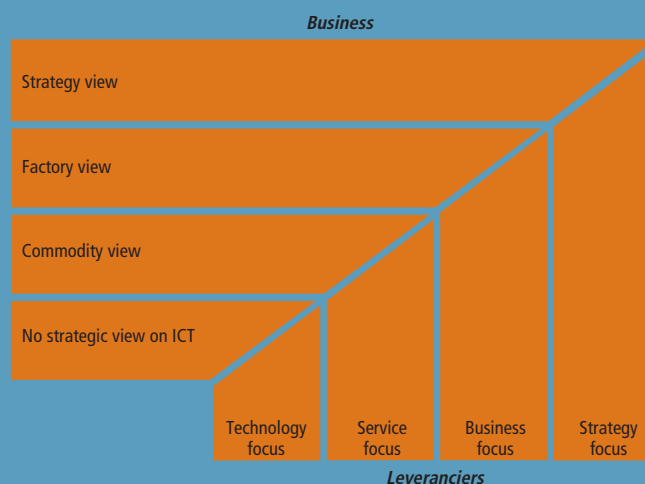
strategische ICT-behoefte aan de klantzijde en de primaire focus van de ICT-organisatie. Dit kan worden toegelicht aan de hand van het Bitu Groei Model (zie het gelijknamige kader).

De meeste bedrijven hebben of een *commodity view* of een *factory view* en zien ICT vooral als een defensief middel om marktpositie te behouden. Deze views brengen verschillende verwachtingen van interne én externe ICT-organisaties met zich mee: in het commodity view wordt vooral een goede ICT-leverancier gezocht die de juiste ICT-diensten levert tegen een goede prijs, en in het factory



Figuur 1 Interne en externe governance

Bit Groei Model



view worden ICT-partners gezocht die verstand hebben van de primaire processen in het bedrijf en de ondersteuning hiervan door ICT-toepassingen. Klanten met een *strategy view* zullen waarschijnlijk niet stilstaan bij de mogelijkheid om te outsourcen. Klanten die een *strategy view* hanteren, zullen op een ander niveau de strategische afweging maken om met een externe partner in zee gaan dan in de context van dit artikel besproken wordt.

In de volgende paragrafen lichten we de leveranciersfocus en het business view nader toe. Wellicht kunt u uw organisatie in een van beide herkennen. Soms kan dit ook lastig zijn, omdat ambitie en realiteit vaak door elkaar heen lopen, of omdat er verschillen in visies zijn tussen afdelingen of divisies. Een quickscan of een stakeholdersanalyse kan dan uitkomst bieden.

Leveranciersfocus

Een ICT-leverancier die het view van zijn klant niet herkent, loopt continu tegen problemen aan. Men zal de klant op verkeerde wijze benaderen en zodoende op veel onbegrip stuiten. Een ICT-leverancier die bijvoorbeeld altijd probeert met een klant mee te denken, zal al gauw merken dat een klant met een commodity view daar niet van gediend is. Uiteindelijk gaat het voor zulke klanten om een goede prijs-kwaliteitverhouding en moet er gewoon worden geleverd wat is afgesproken.

Vaak hebben leveranciers en klanten de intentie om samen als partners een project te gaan doen. In de eerste fase van brainstormen en plannen gaat dat ook goed, maar als het moment aanbreekt dat belangrijke keuzes gemaakt moeten worden in het ontwerp van het nieuwe datacenter of de infrastructuur, dan kunnen de verhoudingen aanzienlijk veranderen. De klant kiest bijvoorbeeld het standpunt dat hij betaalt en dat de leverancier moet leveren; er is dus geen sprake meer van gezamenlijkheid en

De vier *business views* op ICT:

No strategic view on ICT – het bedrijf is zich niet bewust van de waarde die ICT-middelen kunnen hebben voor het bedrijf.

Commodity view – het bedrijf kijkt op dezelfde manier naar ICT als naar energie, water, distributie en catering: de ICT-toepassingen moeten vooral goed werken wanneer het nodig is, en ICT is met name iets wat geld kost. Veel bedrijven hebben een commodity view, omdat ze onvoldoende kunnen inschatten wat de werkelijke betekenis van ICT-toepassingen is voor hun bedrijfsvoering.

Factory view – het bedrijf voelt zich in grote mate afhankelijk van ICT-voorzieningen en heeft dan ook primaire bedrijfsprocessen die vergaand geautomatiseerd zijn. Het uitvallen van de infrastructuur kan vergaande gevolgen hebben voor het voortbestaan van het bedrijf. ICT kan helpen om de bedrijfsprocessen te verbeteren en zo de kosten te verlagen. Het factory view is in hoge mate defensief van aard en gericht op het beheersbaar houden van de bedrijfsvoering met behulp van ICT.

Strategy view – het bedrijf ziet ICT als een mogelijkheid om zijn marktpositie te verbeteren ten opzichte van de concurrentie. Het strategy view heeft een offensief karakter: ICT kan gebruikt worden om nieuwe producten of diensten te lanceren. Veel bedrijven proberen met behulp van ICT hun interne organisatie te veranderen en ICT-toepassingen te gebruiken om een bepaalde manier van werken af te dwingen. Vaak wordt het strategy view slechts tijdelijk gehanteerd en valt men terug in het factory view.

De vier leveranciersfocussen:

Technology focus – de ICT-organisatie is georganiseerd rondom het ontwikkelen en beheren van systemen en is vooral bezig met ICT-toepassingen die technisch weliswaar geavanceerd zijn maar waarvoor geen feitelijke functionele vraag bestaat.

Service focus – de dienstverlening aan de klant staat centraal voor de ICT-organisatie. Deze dienstverlening is wel gebaseerd op wat de ICT-leverancier aan de klant kan bieden.

Business focus – de bedrijfsvoering van de klant staan centraal en de ICT-organisatie probeert deze te verbeteren met behulp van ICT.

Strategy focus – de ICT-organisatie probeert ICT in te zetten om de marktpositie van de klant te verbeteren en is daarmee mede verantwoordelijk voor het bedrijfsresultaat.



outsourcing

partnership. Uiteraard voelt de leverancier zich dan bekocht en zal hij proberen het maximale uit het contract te halen. Dit soort situaties kan fors escaleren als beide partijen op hun eigen standpunt blijven staan. De relatie is beschadigd.

Veelal is er ook sprake van een groei in bewustwording aan de businesszijde van commodity view naar factory view. Daarmee raakt het outsourcingcontract dat was afgesloten op basis van levering en SLA's voor de klant achterhaald. Hij verlangt nu van zijn leverancier dat deze gaat meedenken en zich proactief gaat opstellen. Voor de leverancier betekent dit dat hij moet kiezen tussen vasthouden aan het contract en de afspraken

of de eigen focus meer businessgericht maken.

Business views

Ook voor de klant is het belangrijk te herkennen met welke soort leverancier hij te maken krijgt (zie figuur 2). De meeste interne leveranciers proberen van de technology focus naar de service focus te komen. Externe leveranciers zullen al eerder de service focus hebben en proberen om meer de business focus aan te nemen. Veel organisaties die hun ICT-voorzieningen hebben uitbesteed, lopen aan tegen dit zwakken tussen service en business focus. Meedenken met de klant is mooi, maar als het de leverancier te veel last bezorgt, valt deze terug in de

service focus en verschuilt zich achter de afspraken en de SLA's. Klanten met een factory view zullen zich dan ook in de steek gelaten voelen als hun partner toch alleen maar leverancier blijkt te willen zijn.

We concentreren ons in dit artikel verder op het commodity view, omdat juist in die optiek outsourcing een reële optie is: In het no strategic view is IT geen issue en uitbesteding daarmee ook niet. In een strategy view liggen business en IT zo dicht tegen elkaar aan dat uitbesteding niet erg voor de hand ligt. Het factory view ligt daartussenin (zie figuur 2).

In het commodity view wil de business afspraken maken met een leverancier over het leveren van producten en diensten, en afspraken maken met een externe partij is (lijkt) vaak eenvoudiger en makkelijker te beheersen. Verder is er juist bij het commodity view een bestuurlijke uitdaging, omdat de business zich niet wil verdiepen in ICT en dus een partij nodig heeft om de businessbehoefte naar ICT-toepassingen te vertalen. Het is dan nodig om een demandorganisatie in te richten tussen business en ICT-leverancier in.

Commodity view op outsourcing

In het algemeen is het voor bedrijven met een commodity view gemakkelijker om te outsourcen dan voor bedrijven met een factory view. De eerste soort bedrijven zal al snel tevreden zijn met de levering van standaarddiensten, en externe leveranciers kunnen dat meestal goedkoper en beter dan interne leveranciers. Zodra een bedrijf echter ook behoefte heeft aan meer specifieke 'maatwerktoepassingen', dan wordt het voor externe leveranciers moeilijker (maar niet onmogelijk) te concurreren met (goede) interne leveranciers.

Leveranciers moeten de gemaakte afspraken nakomen, maar niet ten koste van de dienstverlening

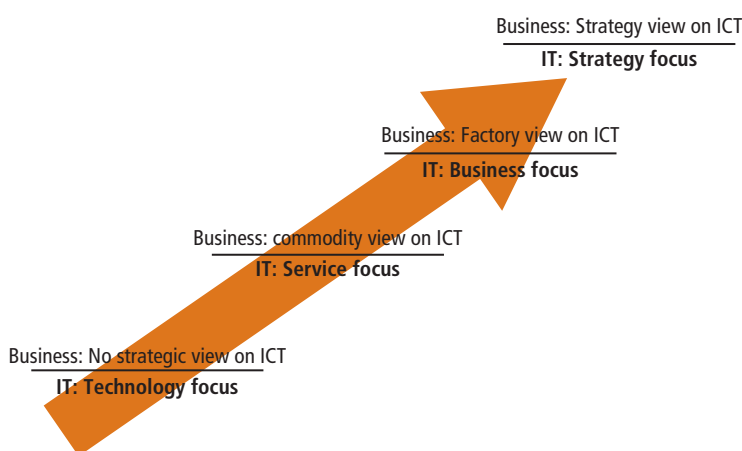
Organisaties met een commodity view doen er verstandig aan een leverancier te vinden met een service focus, die dus al uit de technology focus is gegroeid. Op het eerste gezicht zullen externe leveranciers eerder de service focus hanteren dan interne leveranciers; zij zullen door de markt snel gecorrigeerd worden als de aandacht voor de klant ontbreekt. Onze ervaring is dat veel leveranciers denken dat ze de klant al centraal stellen door hem een keuze uit standaardproducten te geven. Dergelijke leveranciers hebben dan een productfocus: wel de processen en middelen ingericht maar nog niet de cultuur en houding daaraan

aangepast. Ze zijn vooral te herkennen aan de manier waarop ze met afspraken omgaan: in het overleg staat de SLA of productcatalogus centraal in plaats van de dienstverlening of de klantervaringen. Uiteraard moeten leveranciers de gemaakte afspraken nakomen, maar dat mag niet ten koste van de dienstverlening gaan.

Voor commoditybedrijven is het belangrijk zich te realiseren dat er veel van hun regievaardigheden wordt gevraagd, ook als zij aan een leverancier met service focus gaan uitbesteden. Een leverancier zal en moet vooral redeneren vanuit zijn dienstenaanbod en proberen dit zo goed mogelijk op de vraag af te stemmen. Als deze vraag onvoldoende door de klant wordt vormgegeven, wordt het de leverancier extra moeilijk gemaakt. Van een leverancier verlangen dat hij meedenkt met de klant is goed, maar hij moet dan wel in staat worden gesteld dat waar te maken. En vaak is dat niet het geval. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een patstelling tussen leverancier en afnemer, omdat de omstandigheden beide partijen verhinderen naar de voor hen gewenste situatie te groeien. Uit onderzoek blijkt dat circa veertig procent van de organisaties die een deel van hun IT-dienstverlening hebben uitbesteed, aangeeft zelf over onvoldoende kwaliteiten te beschikken om het contract en de leverancier te besturen. De voornaamste redenen dat uitbestedingstrajecten mislukken, zijn dan ook dat de klant niet in staat is de leverancier te besturen en de leverancier nog niet volwassen genoeg is om daadwerkelijk klantgericht diensten te leveren. Daarnaast blijkt vaak dat de klantorganisatie onvoldoende in staat is de spelregels en besturing zodanig *in de eigen organisatie* vorm te geven dat de leverancier op een eenduidige wijze aangestuurd kan worden.

Governance van de interne organisatie

De regiefunctie van de klantorganisatie is van essentieel belang voor het kiezen



Figuur 2 Rol van ICT in ontwikkeling. IT-leveranciers kenmerken zich door verschillende stadia van ontwikkeling, die overeenkomen met die van hun klanten

outsourcing

van de juiste leverancier en voor een aansturing van die leverancier die in overeenstemming is met de visie op IT in de klantorganisatie. Soms wordt daartoe een demandorganisatie ingericht, maar vaak is dat een overblijfsel van de voormalige interne IT-afdeling, die niet of onvoldoende op de nieuwe taak is voorbereid.

In de loop van de tijd is een manier van samenwerken ontstaan tussen afdelingen in het primaire proces (businessunits) en de IT-afdeling. Vaak is dit een mix tussen bilaterale afspraken en beleidslijnen vanuit het topmanagement van de organisatie. Daarbij kunnen uitzonderingen en verschuivingen in prioriteiten optreden, via interne en eventueel informele kanalen of eventueel de hiërarchie. Wanneer de IT-dienstverlening wordt uitbesteed, wordt de relatie met de IT-leverancier veel formeler van aard. Waar in de interne situatie nog weleens wat 'geregeld' kon worden, levert de externe leverancier precies dat wat is afgesproken. Voor extra's en wijzigingen zal betaald moeten worden. In veel organisaties maakt zo'n afspraak met een externe leverancier pas kostenbesparingen mogelijk, bijvoorbeeld door een consequente standaardisering van werkplekken. Het veronderstelt echter wel dat de klantorganisatie de behoeften goed in kaart heeft, zodat de IT-leverancier een correcte opdracht krijgt en zijn aanbod

ook past bij de behoefte van de organisatie. Vaak is een beperkte daling van de gebruikerstevredenheid als gevolg van bijvoorbeeld standaardisering en formalisering van de IT-dienstverlening ingecalculeerd. Toch gebeurt het ook dat het klachten regent en de gebruikerstevredenheid onder het nulpunt daalt, terwijl de IT-leverancier wel levert wat er gevraagd is! Dan is de oorzaak veelal niet zozeer de relatie tussen de IT-leverancier en de regieorganisatie van de klant, maar de relatie tussen de regieorganisatie en de gebruikersorganisatie (wat niet wegneemt dat de leverancier vaak de 'schuld' krijgt).

Bij outsourcing wordt de flexibiliteit bij projecten groter, doordat een IT-leverancier pieken in de werklust gemakkelijker kan opvangen door medewerkers bij meerdere klanten in te zetten. Dit betekent echter ook dat wijzigingen in de planning met andere projecten moeten worden afgestemd. Dit maakt de interne organisatie van de klant essentieel voor het slagen van de uitbesteding. Daarbij zijn twee aspecten van belang: de mate waarin beleidvorming en uitvoering van de ICT centraal of decentraal zijn, en de rol van de demandorganisatie, die de leverancier vanuit de klant aanstuurt.

Governancemodellen

In navolging van Simon¹ maken we globaal onderscheid tussen de volgende vier

governancevormen (zie figuur 3), waarvan we de consequenties voor uitbesteding zullen behandelen.

Centralistisch model

Bij een centralistische inrichting van de informatievoorziening worden de meeste afspraken met de IT-leverancier centraal gemaakt, evenals het beleid. Bij deze vorm is de voornaamste uitdaging ervoor te zorgen dat de behoeften van de businessunits goed naar voren komen in het beleid én in de uitvoering ervan. Gebeurt dat niet, dan ontstaan in de businessunits eigen IT-afdelingen en gaat men zijn eigen IT-boontjes doppen. Vaak leidt dit tot suboptimalisatie en dubbel werk, zoals extra servicedesks.

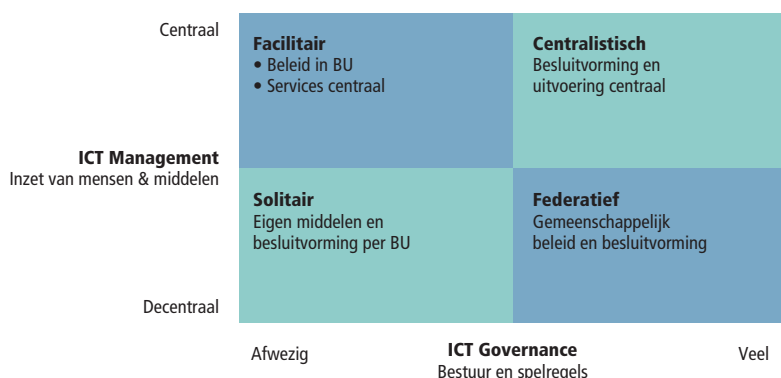
Federatief model

In de federatieve inrichting wordt het beleid wel centraal gemaakt, maar is de uitvoering decentraal. Centraal wordt wellicht een architectuur en een aantal standaards vastgelegd. Verschillende businessunits (mogelijk in verschillende landen) zullen mogelijk uitbesteden aan verschillende IT-leveranciers. Wanneer er één IT-leverancier is, zal deze contactpersonen of accountmanagers per businessunit hebben om de inzet van IT-diensten met hen af te stemmen. Daarbij zal men rekening moeten houden met de centraal vastgelegde spelregels en standaards.

Zowel in de centralistische als in de federatieve vorm worden spelregels en besturing van de ICT gezamenlijk vastgelegd. Strategische keuzen worden genomen op het directieniveau van de businessunit, bijvoorbeeld in een IT governance board. Operationeel-tactische besluiten worden bijvoorbeeld in een overleg van informatiemanager genomen. De coördinatie daarvan kan bij een CIO office zijn belegd.

Facilitair model

Beleid wordt bepaald in de businessunits, maar de dienstverlening is gecentraliseerd. De aansturing van de



Figuur 3 Vier governance modellen (bron: De strategische functietypologie¹)



IT-leverancier kan zijn gecentraliseerd of decentraal gebeuren. Bij een centrale aansturing zal een centrale demandmanagementafdeling de vraag van de businessunits goed moeten kunnen vertalen naar een vraag aan de IT-leverancier. Voor een externe IT-leverancier kan het in dat geval lastig zijn afhankelijk te zijn van het decentrale beleid, omdat er geen contact met de businessunits is.

Solitaire model

In een solitaire situatie zal de outsourcing vaak per businessunit gebeuren. Zo kan een uitbestedingsovereenkomst met een van de businessunits voor de IT-leverancier een reden zijn om ook bij de andere businessunits voet aan de grond te krijgen. Vanzelfsprekend is dit echter zeker niet. Door animositeiten tussen businessunits kan het voor een leverancier moeilijk zijn bij andere units te acquireren.

Bij elk van deze modellen is het van belang dat zowel de afdeling die de IT-dienstverlening naar de leverancier toe regisseert als het management van de

gebruikersorganisatie de 'spelregels' begrijpt en toepast. Dat wil ook zeggen dat het topmanagement corrigerend moet optreden als dit niet gebeurt.

Demandorganisatie

De afdeling die de IT-dienstverlening voor de gebruikersorganisatie coördineert en regisseert, wordt vaak demandorganisatie genoemd. Deze organisatie kan verschillende taken hebben, die deels samenhangen met de bovengenoemde modellen. Daarnaast kan de demandorganisatie de volgende taken hebben:

- het zelf uitvoeren van een gedeelte van de dienstverlening. Dit is meestal het geval wanneer een gedeelte van de activiteiten van een interne IT-afdeling is uitbesteed;
- het coördineren van meerdere leveranciers. Vaak wordt ervoor gekozen de verschillende onderdelen van de dienstverlening uit te besteden aan verschillende leveranciers, om niet te afhankelijk te worden van één enkele leverancier. Dat brengt wel de taak met zich mee om deze leveranciers te

coördineren. Dat kan al snel leiden tot een grote betrokkenheid bij operationele processen en dienovereenkomstig grote inspanningen. Als alternatief kan men de coördinatie van de leveranciers bij een van hen beleggen, die dan als 'hoofdaannemer' fungeert;

- het opstellen en onderhouden van en adviseren over architectuur en standaarden voor bijvoorbeeld de gebruikte producten. Vaak veronderstelt de prijsstelling van de leverancier een bepaalde standaardisatie. Deze functie in een demandorganisatie voorkomt dat de leverancier gedwongen wordt deze standaarden te formuleren en maakt het gemakkelijker standaarden te definiëren die goed aansluiten bij de behoeften van de klantorganisatie.
- het ontwikkelen van informatiebeleid: het informatiemanagement voor de gebruikersorganisatie.

Conclusies

Na een uitbesteding dreigt het gevaar dat de besturingsproblemen tussen de gebruikersorganisatie en de interne IT-afdeling blijven bestaan of door de formelere relatie zelfs nog worden verscherpt. Om dat te voorkomen is het van belang om:

- a) een leverancier te kiezen die diensten levert die aansluiten bij het strategische view van de klantorganisatie;
- b) binnen de klantorganisatie de besturing van de IT-dienstverlening zodanig vorm te geven dat de IT-leverancier in staat wordt gesteld om aan de wensen van de gebruikersorganisatie tegemoet te komen;
- c) de regiefunctie naar de leverancier(s) in te richten met een duidelijk takenpakket én de bijbehorende bevoegdheden.

Ir. Julius D. Duijts (Julius.Duijts@Getronics.com) en Paul Leenards (Paul.Leenards@Getronics.com) zijn Senior Business Consultant in de Business Unit Consultancy van Getronics PinkRocade.

Noot

- ¹ M. Simon, *De strategische functietypologie*