

# Outsourcen: onderbouwde beslissing of vergissing?

## Algemene aandachtspunten en dilemma's om tot een verantwoorde outsourcing te komen

*Drs. D.J. van der Poel RE RA*

**Outsourcing: wie heeft er niet van gehoord? Al 25 jaar is het (strategisch) uitbesteden van activiteiten van een organisatie aan een externe leverancier een aandachtspunt voor de directies van vele organisaties in zowel goede als slechte economische tijden. Het is als een huwelijk, een in potentie langdurige verbintenis, met het oogmerk om synergievoordelen te behalen. Echter, ook de beste huwelijken lopen wel eens een deukje op, en vele eindigen in een scheiding. Zo is het ook met outsourcing. Wat op het eerste gezicht een goede verbintenis/partnership lijkt, faalt regelmatig. Als men zich hierop instelt en zich vooraf rekenschap geeft van de mogelijke risico's kan outsourcing zeer succesvol zijn en achteraf gezien niet een kostbare vergissing of een teleurstelling. Dit artikel gaat primair in op een aantal onderwerpen om te komen tot een onderbouwde en verantwoorde beslissing om onderdelen van ICT te outsourcen. Daarnaast komen in het licht van inzicht in en toezicht op de uitbestede dienstverlening beknopt contractbewaking en service delivery management aan de orde.**

### Inleiding

Outsourcing van activiteiten van een organisatie aan een externe leverancier wordt een steeds belangrijker trend en blijft zich ontwikkelen. Zo valt te constateren dat in de laatste decennia meer en meer (ondersteunende) onderdelen van de bedrijfsvoering aangemerkt worden voor outsourcing: van secundaire ondersteunende basisactiviteiten, zoals beheer van ICT-netwerkdiensten, salarisverwerking, schoonmaakdiensten, catering en dergelijke tot de totale uitbesteding van primaire bedrijfsprocessen (Business Process Outsourcing) en ICT. Daarbij kan in eerste instantie gedacht worden aan alle aan personeelszaken gerelateerde activiteiten van de overheid (Shared Service Center HRM), aan de centrale verwerking van girale en bepaalde creditcardtransacties door Interpay en aan Mutual Funds transacties.

Werd outsourcing in eerste instantie ondernomen door grote ondernemingen, in recente jaren lijken ook kleinere organisaties en overheden de weg gevonden te hebben naar outsourcingleveranciers. Momenteel besteedt ongeveer vijftig procent van de grote en middelgrote bedrijven in Nederland één of meer diensten uit. De aanbiedersmarkt van outsourcingleveranciers is volwassen geworden met spelers als Accenture, Cap Gemini, CSC, EDS, IBM, LogicaCMG en PinkRoccade. Helaas kan dit niet altijd gezegd worden van de organisaties die willen uitbesteden, gezien de resultaten van recente studies van KPMG, Oxford University's en University of Missouri



*Drs. D.J. van der Poel RE RA is partner bij KPMG Information Risk Management te Den Haag. Hij heeft ruime ervaring op het terrein van audits van outsourcingleveranciers, Project Risico Management-projecten, ICT due diligence en contractdoorlichting. Hij geeft sturing aan de Line of Business Overheid op het gebied van ICT Risico Management en heeft cliënten in zowel de profit- als de not-for-profitsector.*

[vanderpoel.dirkjan@kpmg.nl](mailto:vanderpoel.dirkjan@kpmg.nl)

([Wrig04]) en Gartner ([Baka04]). Deze studies geven aan dat outsourcingprojecten een hoog faalgehalte kunnen hebben, waarbij in meer dan dertig procent van de onderzochte outsourcingtrajecten de uitbestedingsrelatie, het niveau van de uitbestede dienstverlening en/of het niveau van kostenbesparingen niet of slechts gedeeltelijk aan de doelstellingen of verwachtingen voldoen. In het onderhavige artikel worden de achtergronden, risico's en basiselementen voor een verantwoorde outsourcingbeslissing nader belicht.

### Waarom outsourcen?

De redenen om te outsourcen kunnen per organisatie verschillen. Outsourcing wordt primair gedreven door strategische overwegingen en potentiële efficiency- en prestatieverbeteringen. Daarbij neemt de outsourcingleverancier voor een afgesproken prijs (geheel of gedeeltelijk), voor een bepaalde tijd, de uitvoering van en/of het advies over planning, ontwikkeling, onderhoud, exploitatie en/of ondersteuning van één of meer componenten van primaire of secundaire processen of informatiesystemen op zich en geeft hiervoor een prestatiegarantie af ([Daan00]). Gevraagd naar de redenen voor outsourcing komen de meeste organisaties tot de volgende 'klassieke' opsomming:

- Outsourcen is strategisch. Door het uitbesteden van niet-kerntaken of niet-primaire producten of diensten komt er meer tijd vrij voor de kernactiviteiten van het bedrijf.
- Outsourcen levert een optimale inzet van mensen en middelen binnen en tussen organisaties.
- Door outsourcen kunnen bij economische tegenwind de uit te besteden taken door derden mogelijkwijs goedkoper worden uitgevoerd, hetgeen een kostenbesparing oplevert.
- Door outsourcen kunnen beoogde ICT-doelstellingen worden bereikt in plaats van op eigen kracht te proberen aan de eisen van gebruikers/management te voldoen.
- Outsourcen geeft de mogelijkheid gelijktijdig een transformatie van de bedrijfscultuur door te voeren.
- Door outsourcen komt kennis en kunde beschikbaar die intern niet voorhanden is of moeilijk te behouden is.
- Outsourcen verleent toegang tot innovatie en nieuwe technologie bij een gespecialiseerde dienstverlener.

Om te komen tot een verantwoorde beslissing over outsourcing, en het bepalen van de toegevoegde waarde die aan outsourcing wordt toegekend, dienen echter ook andere elementen door de aanbestedende organisaties te worden overwogen.

Allereerst dient er voldoende inzicht in de kosten van de huidige dienstverlening te bestaan voordat de vergelijking gemaakt kan worden met de toekomstige uitbestede dienstverlening. Deze transparantie is niet in alle gevallen voorhanden en ook worden kosten die samen-

hangen met een zorgvuldige selectie van een outsourcingleverancier en aanloopkosten vaak over het hoofd gezien. Deze kosten kunnen significant zijn en het beoogde rendement van de voorgenomen outsourcing tenietdoen.

Een tweede punt is dat de eigen organisatie het outsourcingtraject in alle facetten moet beheersen. Heeft de organisatie voldoende kennis en kunde om het outsourcingtraject te begeleiden en te monitoren? Door de uitbesteding van (ICT-) diensten wordt vaak ook de kennis en kunde op dit vlak mee geoutsourced. Dit brengt ons gelijk naar het derde aandachtspunt, namelijk dat van de toegenomen afhankelijkheid van de outsourcingleverancier. De wenselijkheid hiervan wordt op voorhand meestal niet beoordeeld. Door outsourcing van kerntaken, producten of diensten verdwijnt geheel of gedeeltelijk de kennis en kunde in de eigen organisatie. Zeker als het gaat om kritieke product- of applicatievernieuwing blijft dit van belang.

Ten slotte dient men de kwaliteit en continuïteit in dienstverlening in ogenschouw te nemen. Dit is met name van belang als het gaat om de uitbesteding van primaire processen en diensten, omdat de organisatie kwetsbaarder wordt voor verlies van bijvoorbeeld een concurrentievoordeel of klanten. Een voorbeeld van kwetsbaarheid is een bekende Amerikaanse pc-leverancier die recentelijk het contract ter waarde van \$ 70 miljoen met een extern callcenter voor de uitbesteding van de helpdeskfunctie voor zakelijke klanten weer naar zich

### Door outsourcing van kerntaken, producten of diensten verdwijnt geheel of gedeeltelijk de kennis en kunde in de eigen organisatie

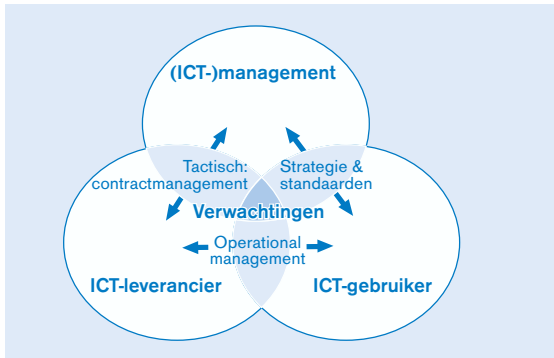
toe heeft getrokken. Dit na het verlies van een aantal belangrijke orders door een stroom van klachten over kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening. De gecalculerde voordelen van de outsourcing wogen voor de pc-leverancier niet op tegen de geleden reputatieschade.

Aan toezicht op en inzicht in de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening kan in outsourcingcontracten op diverse manieren invulling worden gegeven. Hierbij kan gedacht worden aan service delivery management reviews of periodieke audits (third-party mededelingen (TPM) of SAS 70-verklaringen).

Het bovenstaande geeft aan dat de keuze om te komen tot outsourcing en de bepaling van wat uitbesteed gaat worden voldoende aandacht van het management behoeven.

### Betrokkenheid: wie moet zich bezighouden met outsourcing?

Gezien de argumenten voor outsourcing, en de impact daarvan op de ondersteuning van (primaire) processen en op de bedrijfsvoering, is de betrokkenheid van deskundig management en gebruikers een absolute randvoorwaarde voor het welslagen van een latere outsourcing. In figuur 1 wordt de samenhang van interne en externe verhoudingen weergegeven.



Figuur 1. Betrokken partijen bij outsourcing en management van verwachtingen.

Figuur 1 laat zien dat strategisch management zich bezig dient te houden met organisatorische en technische doelstellingen, uitgangspunten voor de outsourcing, keuzen over infrastructuur, (ICT-) standaarden, continuïteits- en beheersingsmaatregelen, deskundig personeel en dergelijke. Op tactisch managementniveau dient men zich bezig te houden met contracten en dienstenniveaus met de ICT-leverancier en dient vervolgens de vinger aan de pols te worden gehouden over het meten van geleverde diensten, afgesproken kwaliteitseisen en prestatie-indicatoren. Daarnaast dienen op operationeel niveau de gebruikers erbij betrokken te zijn. Zij zullen als eerste klagen als de gepercipieerde dienstverlening slechter uitvalt dan in de oude situatie. Dit betekent het managen van verschillende interne verwachtingen en het betekent ook dat de organisatie zelf volwassen dient te zijn en voldoende kennis nodig heeft om eenduidige doelen en verwachtingen vast te stellen en een gesprekspartner voor de externe leverancier te zijn.

Een outsourcingtraject kent een top-down benadering, waarbij strategie, beleidsdoelstellingen, kerntaken, producten en diensten, primaire en secundaire processen de revue dienen te passeren en beoogde doelen en resultaten in kaart worden gebracht. Langs deze weg kan men komen tot een verantwoorde beslissing (zie figuur 2).

Het resultaat van deze top-down benadering is strategische heroriëntatie op activiteiten die de organisatie onderscheidend maken ten opzichte van derden. Deze heroriëntatie kan men uitwerken in een business case waarin gemotiveerd wordt waarom tot outsourcing

wordt overgegaan en waarin de wat-, waar- en hoe-vragen worden beantwoord.

### De business case

Een goede business case hoort een zakelijk instrument te zijn met een neutrale opsomming van feiten op grond waarvan een afgewogen beslissing kan worden genomen. Zowel argumenten voor of tegen outsourcing, doelen van de organisatie, verwachtingen, risico's, kostenbatenanalyses en 'fit'-analyses dienen behandeld te worden. Hierbij is de wijze waarop het proces van de totstandkoming wordt doorlopen en de betrokkenheid van de juiste beslissers een kritieke succesfactor voor het benodigde draagvlak van die business case in de organisatie. Daarnaast is er een ontwikkeling gaande waarbij voor het opstellen van de business case input wordt verkregen van de potentiële outsourcingleveranciers. De leveranciers willen namelijk vaststellen of de uit te besteden producten, diensten of processen wel winstgevend voor hen zijn. Uiteindelijk dient de outsourcing een winnensituatie op te leveren zodat sprake kan zijn van een succesvolle relatie tussen partijen.

Een business case zou minimaal de volgende onderwerpen moeten behandelen ([Butl01] en [Rijs04]):

- doelstellingen van de business case;
- doelstellingen van de beoogde outsourcing;
- de noodzaak van de outsourcing benoemen (probleempunten, kansen, voors en tegens);
- impact als er niet wordt geoutsourced (alles blijft bij het oude);
- architectuurschets van en rond het te outsourcen gebied;
- afbakening van de te outsourcen functionaliteit en van (de aard van) de te outsourcen diensten;
- uitgangspunten op het gebied van strategie en architectuurprincipes die van invloed kunnen zijn op de outsourcing;
- toekomstige ontwikkelingen van de eigen organisatie of sector;
- kritische succesfactoren (KSF) waarop de opdrachtgever de klanttevredenheid over de transitie en de service delivery zal meten; deze KSF kunnen tevens als normen worden gebruikt in service delivery management reviews, TPM's of SAS 70-onderzoeken;
- te behalen voordelen, waaronder financiële voordelen, vermogen tot innovatie, flexibiliteit en reactiesnelheid;
- inzicht in de huidige ICT-kosten, inclusief niet-doorbelaste kosten;
- kosten en opbrengsten van de op outsourcing gebaseerde situatie, waaronder initiële opzetkosten, onderzoekskosten om tot leverancierskeuze te komen, procesherinrichtingskosten, personele lasten, aansturingen/contractmanagementkosten, verwachte besparingen als gevolg van de outsourcing;

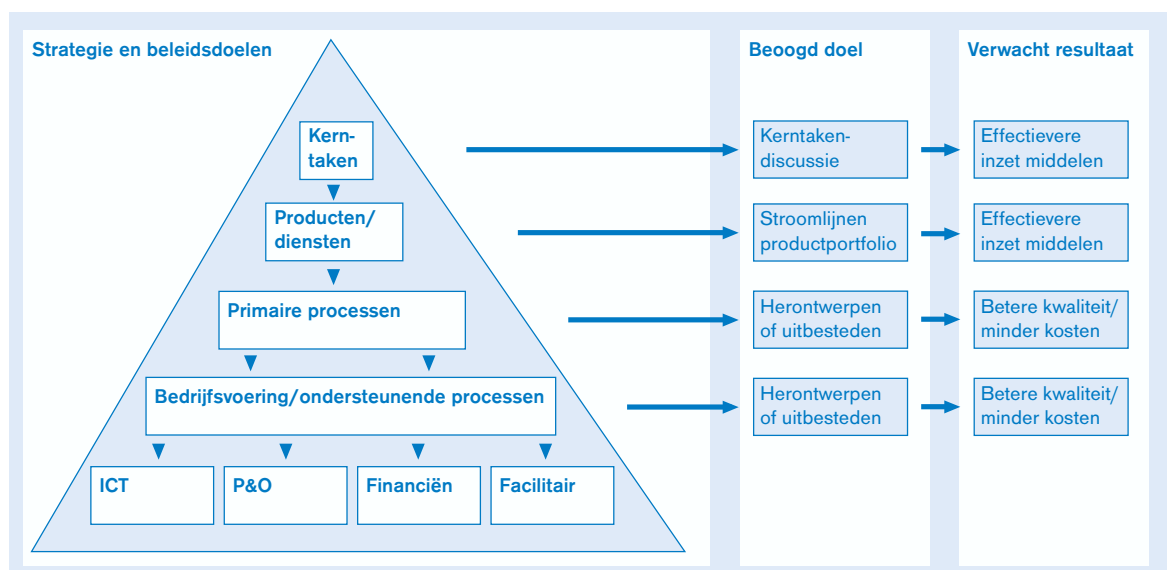
- kosten van een mogelijke exit-strategie met de nieuwe outsourcingleverancier;
- de verschillende outsourcingmogelijkheden en -vormen;
- de vraag of de aanbevolen keuze tegemoetkomt aan bezwaren en kansen;
- impact van de gekozen outsourcing op elk van de geformuleerde bedrijfsdoelstellingen, welke bijdrage wordt daaraan geleverd en hoe valt die te meten;
- de benodigde hoeveelheid geld, menskracht en doorlooptijd om de transitie/migratie van de oude situatie naar de nieuwe leverancier en de eventuele 'run down' van de bestaande interne dienstverlening te bewerkstelligen;
- de wijze waarop het outsourcingproject intern wordt aangestuurd en de mate waarin de continuïteit van de onderneming afhankelijk wordt van externe leveranciers;
- personele impact: een weergave van het toekomstperspectief van de medewerkers die overgaan naar de outsourcingleverancier (houdt ook rekening met de belangen van medewerkers) en een eventuele insourcing op termijn als de dienstverlening wordt verbroken (exit-strategie);
- de juridische consequenties voor die eigendommen die overgaan naar de outsourcingleverancier (licenties, hardware, software, gebouwen, etc.) en de beveiliging en privacy van zaken en informatie die bij de externe partijen zijn ondergebracht of toegankelijk zijn;
- risicofactoren, zoals faalfactoren tijdens de transitie (overgang) en dienstenlevering, outsourcingrijpheid van de eigen organisatie (strategie, architectuur, organisatiecultuur, managementstijl), en eisen aan noodplan en back-upvoorzieningen als de geoutsourcete dienstverlening geheel of gedeeltelijk uitvalt;
- conclusies en aanbevelingen, waaronder alternatieve oplossingen, vervolgstappen.

Een volwassen business case is een verantwoordingsdocument en een goed instrument om een afgewogen 'make or buy (outsource)'-beslissing te nemen. Tevens kan de business case, indien alle noodzakelijke elementen benoemd zijn, een goed instrument zijn om bij te sturen tijdens de contractduur met de outsourcingleverancier. Het onderhouden van de business case in de tijd is hiervoor wel een randvoorwaarde.

**Wat outsourcen?**

Bij verantwoord outsourcen van ICT dient men zich af te vragen wat object van outsourcen is. Bij de bepaling waarom en wat men wil outsourcen kan, grosso modo, onderscheid worden gemaakt naar ([Daan00]):

- *Algemene processen.* Deze worden in alle bedrijven uitgevoerd en zijn over het algemeen weinig specifiek. Hierbij kan gedacht worden aan catering, salarisverwerking, netwerkbeheer, kantoorautomatiseringsondersteuning.
- *Branchespecifieke processen.* Dit zijn processen die alle bedrijven in een bepaalde bedrijfstak uitvoeren en waarin de klant weinig onderscheid waarneemt dan wel waarin weinig toegevoegde waarde zit. Voorbeelden zijn applicatieontwikkeling en applicatieonderhoud.
- *Bedrijfsspecifieke processen.* Dit zijn processen die concurrentievoordeel opleveren of waarin met 'gevoelige informatie' wordt gewerkt. Hierbij kan gedacht worden aan marketing- of logistieke processen, dataverdeling en dergelijke. Deze processen komen onder meer voor bij oliemaatschappijen, farmaceutische bedrijven, banken, ziekenhuizen en researchinstellingen.
- *Strategische processen.* Dit zijn processen die betrekking hebben op het bestaansrecht van de onderneming, de kernprocessen en de kerntaken.

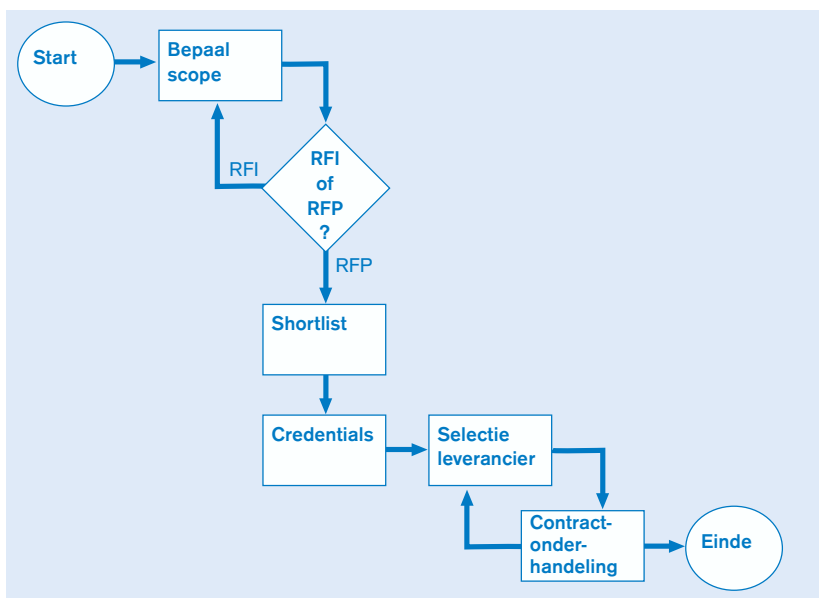


Figuur 2. Met een top-down benadering wordt een verantwoorde beslissing omtrent outsourcing bereikt.

De algemene en branchespecifieke processen zijn over het algemeen goed uit te besteden (off-site). De bedrijfs-specifieke processen zijn vaak alleen op basis van exclusiviteit uit te besteden om de concurrentiepositie niet te schaden. De klant brengt proceskennis in, de leverancier de bijbehorende ICT-kennis. Strategische processen worden over het algemeen niet uitbesteed en blijven daarom on-site.

Daarnaast is er een trend waar te nemen waarbij organisaties meer en meer verwachten van outsourcing en ook bereid zijn verder te gaan in de uitbesteding van taken en processen. De verwachting van de vragers is dat dienstverleners creatiever worden en ideeën aanbrengen voor zaken als innovatie en verbetering in de bedrijfsvoering die de vragende organisatie een concurrentievoordeel opleveren. Hierbij kan worden gedacht aan ondersteuning in ICT-beleidsontwikkeling, totale ICT-dienstverlening en dergelijke. Door uit te besteden aan gespecialiseerde aanbieders haalt de uitbesteder expertise in huis die hij zelf niet zonder een significante inspanning en kosten kan opbouwen of onderhouden. De vorm van volledige outsourcing van bepaalde (kern)processen kan zelfs aanleiding geven tot het omvormen van de bestaande processen en de transformatie van de bestaande bedrijfscultuur. De bereidheid tot volledige procesuitbesteding (Business Process Outsourcing), inclusief de bijbehorende ICT, neemt ook in Nederland toe. Voorbeelden hiervan zijn zogenaamde ‘accounting plaza’s’, het HRM Shared Service Center voor de Nederlandse overheid, en productiefaciliteiten. Over het algemeen probeert elke organisatie op basis van afwegingen tot een optimalisatie van outsourcing te komen (‘smart sourcing’).

Figuur 3. Leveranciersselectie.



### Hoe outsourcen? Leveranciersselectie en de outsourcinglevenscyclus

Om te komen tot een selectie van uit te besteden ICT-diensten of -producten en van één of meer leveranciers is een onderbouwd proces noodzakelijk. Dit wordt belangrijker naarmate de uit te besteden diensten of producten dichter tegen de (strategische) kerntaken van de uitbestedende organisatie aan liggen. Het selectieproces ziet er op hoofdlijnen uit zoals weergegeven in figuur 3 ([Butl01]).

Op basis van hetgeen is opgenomen in de business case kan door de uitbestedende organisatie een verzoek tot informatie (RFI) worden opgesteld dan wel direct een verzoek tot het uitbrengen van een proposal (RFP) worden gedaan. Aan de hand van de uit de RFI verkregen informatie kan door de aanvragende organisatie vervolgens de business case en scope worden getoetst op uitgangspunten. Een RFI wordt met name gebruikt als de vorm van outsourcing nog onvoldoende bepaald is of als de scope nog nadere precisering behoeft. Na het definitief vaststellen van de scope wordt dan het verzoek tot uitbrengen van een proposal (RFP) gedaan. Van de leveranciers wordt een exacte beantwoording gevraagd van de vereisten uit het RFP. Dit kan een iteratief proces zijn, gevoed door vragen van de potentiële leveranciers. Hoe beter de business case en RFP, hoe korter het proces kan duren. De in het voortraject geïnvesteerde tijd verdient zich hier weer terug. Op basis van een vergelijking van de ontvangen leveranciersinformatie kan tot het ‘shortlisten’ van leveranciers worden overgegaan. Dit houdt in dat een beperkt aantal leveranciers wordt uitgekozen die aan de hand van demo’s, proeftuinen, referentiebezoeken en vaststelling van credentials moeten aantonen dat zij inderdaad aan het gevraagde kunnen voldoen. Deze fase kan tevens worden gebruikt om eventuele knelpunten in de gevraagde dienstverlening vast te stellen. Deze fase resulteert uiteindelijk in de selectie van (een) voorkeursleverancier(s), waarbij de uitbestedende organisatie er goed aan doet (een) reserveleverancier(s) achter de hand te houden in het geval de contractonderhandelingen niet tot een bevredigend resultaat leiden.

In deze fase wordt het inhuren van juridische expertise aanbevolen om de contractuele risico’s rondom outsourcingtrajecten goed te kunnen managen. Dit advies komt voort uit het feit dat in het algemeen de uitbestedingscontracten worden opgesteld door de leverancier(s) en de klant meestal niet over voldoende juridische kennis op dit terrein beschikt. Specifieke aandacht dient te worden besteed aan service level management. Dit zijn de taken en het proces om de afspraken tussen de partijen vast te leggen, te meten, te monitoren en op de naleving (compliance) toe te zien. Het kan niet genoeg worden benadrukt: heldere afspraken en gedetailleerde service level agreements (SLA’s) dienen onderdeel te zijn van de contracten. Daartoe dienen tevens de



controle-instrumenten benoemd te worden, zoals third-party mededelingen of SAS 70-verklaringen. SLA's die volgens de regelen der kunst ([HPI01]) worden opgesteld, vormen de basis voor de beheersing van het outsourcingproject en voorkomen latere teleurstellingen en kostbare juridische procedures.

Als de leverancier is gekozen en de outsourcing van ICT-diensten of -producten is geëffectueerd, dient de uitvoering van het outsourcingcontract ook bewaakt en getoetst te worden. Hiervoor heeft KPMG een outsourcinglevenscyclusmodel ontwikkeld zoals weergegeven in figuur 4.

Hieronder wordt kort op elk van de fasen uit de levenscyclus ingegaan, voorzover al niet besproken in dit artikel.

**Outsourcingbenadering**

Een outsourcingproject dient in lijn te zijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie (alignment). In deze fase wordt onder meer de business case opgesteld, waarin de redenen voor outsourcing, de risico's, kosten en baten in kaart worden gebracht. Dit is noodzakelijk om de gestelde doelen aan de outsourcing van de ICT-diensten na te streven en meetbaar te maken, evaluaties uit te voeren, risico's te beheersen en besluitvorming in elk van de latere fasen van het levenscyclusmodel te ondersteunen.

**Outsourcingvoorbereiding**

De outsourcingvoorbereiding is de fase waarin de gedetailleerde planning voor het ICT-outsourcingproject plaatsvindt. Omdat de business case hier zijn definitieve beslag krijgt, is deze fase van cruciaal belang voor het verdere verloop van het traject en het welslagen van het outsourcingproject.

**Outsourcingselectie**

In deze fase wordt het selectieproces opgetuigd, worden RFI's en/of RFP's opgesteld, de leveranciers uitgekozen, (concept)contracten en SLA's opgesteld en 'pilots' van processen uitgevoerd. Als dit goed gebeurt, heeft de aanbesteder diverse troeven in handen om later het outsourcing(aanbestedings- en selectie)project aan te sturen, te managen en in de tijd te onderhouden.

**Transitiemanagement**

Transitiemanagement is het proces waarin de geselecteerde outsourcingoptie wordt geïmplementeerd. Dit betekent de overgang van onder meer producten en diensten, activa (zoals hardware en netwerken) en medewerkers naar de nieuwe leverancier. Het is raadzaam gedurende deze fase een transitie-manager aan te

stellen die verantwoordelijk wordt voor de planning en het management van de overgang van activiteiten/diensten. Het opzetten van een toezichtstructuur, het opstellen van een raamwerk om outputindicatoren en prestaties te meten en dergelijke zijn een paar van de belangrijke activiteiten die door de transitie-manager kunnen worden uitgevoerd.

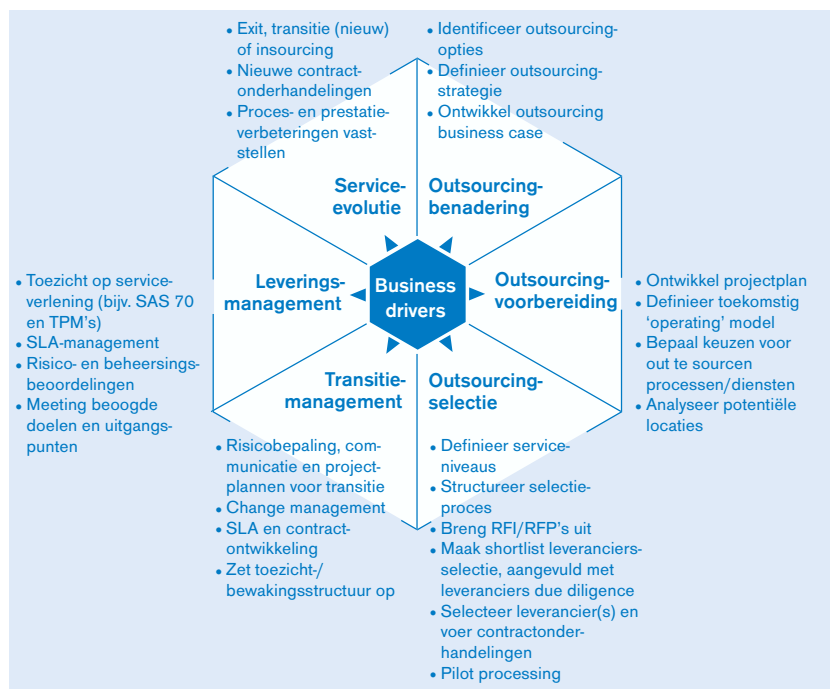
**Leveringsmanagement**

In deze fase stelt de organisatie vast dat de leverancier zich houdt aan de contractuele afspraken en bepalingen in de SLA's. Tevens wordt vastgesteld dat de outsourcing ook de beoogde voordelen of kostenbesparingen oplevert. Het is aanbevolen een leveringsmanager (delivery manager) aan te stellen die op de naleving kan toezien, analyses maakt en daarover periodiek rapporteert. Dit kan ondersteund worden door de eigen analyses te combineren met 'business monitoring'-rapportages die door de leverancier contractueel worden opgeleverd (zie de paragraaf 'Contractbewaking' verderop in dit artikel), of door middel van periodieke audits of service delivery management reviews, third-party mededelingen of SAS 70-verklaringen.

**Service-evolutie**

Tot slot is er de service-evolutie. Outsourcingcontracten worden in het algemeen aangegaan voor een bepaalde, meerjarige, periode. Echter, organisaties veranderen (evolutie), en daarmee ook de doelstellingen van de organisatie. Het outsourcingcontract dient in het kader van de alignment met de bedrijfsdoelstellingen dus ook

*Figuur 4. Outsourcinglevenscyclusmodel en de belangrijkste activiteiten.*



op dit vlak geëvalueerd te worden. Nieuwe eisen en wensen dienen vertaald te worden naar het contract toe. Het contract dient derhalve flexibilitateitsclausules te bevatten. Voldoet de dienstverlening, om diverse redenen, niet meer dan kunnen een exit-strategie en insourcing van de uitbestede diensten worden overwogen. Een ander alternatief is opnieuw te onderhandelen met de leverancier of opnieuw aan te besteden.

Toepassing van bovenstaand gestructureerd model helpt bij de continue beoordeling van uitgangspunten en doelstellingen van de uitbestedende organisatie, zoals vastgelegd in de business case, contracten en SLA's met de leverancier(s). Wil men de diverse risico's van het outsourcingtraject beheersen, tot verantwoorde selecties komen van dienst, product of leverancier, en de aansturing in de hand houden, dan biedt dit model uitkomst.

### Vormen van sourcing

De globalisering van bedrijfsactiviteiten leidt tot de vraag naar dito ICT-ondersteuning. Wereldwijde ICT-afhankelijkheid voor de ondersteuning van bedrijfsprocessen of bedrijfsvoering, zoals bij grote oliemaatschappijen en productieondernemingen, betekent veelal 24 uur per dag en zeven dagen in de week ondersteuning. Dit wordt vaak vormgegeven door zogenaamde 'follow the sun' ICT-concepten, waarbij ondersteuning door één of meer ICT-outsourcingleveranciers in een aantal geografische locaties en in tijdzones is gebundeld. Dit betekent differentiatie in de dienstaanbieding en outsourcingvormen. De belangrijkste vormen van outsourcing zijn:

- *Insourcing/shared service center*: in het kader van oriëntatie op de eigen expertise het bundelen van een aantal strategische (ICT-) producten en/of diensten uit diverse organisatieonderdelen in een intern shared service center. Het doel van insourcing is vaak te komen tot standaardisatie, professionalisering en productiviteitsverhoging. Het gaat hier om een interne leverancier met verschillende interne afnemers binnen de organisatie.
- *Co-sourcing*: als hierboven, doch in combinatie met een externe leverancier.

Tabel 1. Risico's bij outsourcing.

Outsourcingrisico	Bijzonder aandachtspunt bij:
Verkeerde dienst/product geoutsourced	alle vormen
Verkeerde leverancier(s) geselecteerd	alle vormen
Contracten	alle vormen
Communicatie naar personeel	alle vormen
Controle over uitbestede activiteit	alle vormen
Exit-strategie	alle vormen
Taal- en cultuurverschillen	off-shoring
Communicatie-infrastructuur	off-shoring
Intellectueel eigendom	off-shoring
Politieke stabiliteit	off-shoring

- *Near-shoring*: de uitbesteding van (ICT-) producten en diensten naar gespecialiseerde aanbieders in de buurt.
- *Off-shoring*: in de praktijk het uitbesteden van, met name, ICT-gerelateerde diensten of volledige processen, zoals helpdesk, applicatieontwikkeling en netwerkbeheer, naar lagelonenlanden. Met name India, Zuid-Afrika, Hongarije, Polen en Maleisië zijn als ICT-offshorelanden in opkomst. Dit komt door onder meer de kritische massa en het goede ICT-kennisniveau ter plekke, lage kostenniveaus, en de aanwezige ICT-infrastructuur of investeringen daarin.

Verskillende vormen van outsourcing kunnen naast elkaar bestaan, waarbij het optimum in de differentiatie kan leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen en tempooversnelingen, bijvoorbeeld in applicatieontwikkeling en in responstijd van probleemoplossing. Met name off-shoring is de laatste jaren in populariteit toegenomen. De keuze voor de vorm van sourcing hangt samen met de doelstellingen en motieven van de organisatie. Als het goed is liggen deze vast in de outsourcing business case. Echter, de risico's verbonden aan de diverse vormen van sourcing dienen ook nadrukkelijk te worden overwogen. Zo bestaat met name bij off-shoring een aantal risico's op het gebied van taal- en cultuurverschillen, communicatie-infrastructuur, intellectueel eigendom en politieke stabiliteit. Het expliciet managen van deze risico's doet de voordelen van offshore-outsourcing deels teniet.

Een recent voorbeeld van één van deze risico's heeft zich in China voorgedaan bij de uitbesteding van de productie van auto's voor de Aziatische markt. Op basis van de aangeleverde technische specificaties heeft een Chinese offshorepartner het intellectueel eigendom geschonden en een bijna exacte kopie van een nieuw Chevrolet/Daewoo-model gelijktijdig met het origineel op de markt gebracht, zonder de miljarden investeringen in het ontwerp te plegen. De Chinezen zelf zien dit meer als een kunstvorm dan als een schending van patenten of intellectueel eigendom (cultuurverschillen). Vaak biedt dan alleen nog tussenkomst van een rechter uitkomst. Erg belangrijk daarbij is dan waar contractueel de geschillen tussen partijen worden behandeld.

Om bovengenoemde risico's te beheersen doet de uitbestedende organisatie er goed aan bijzondere aandacht te besteden aan leveranciersmanagement en bij het outsourcen van ICT-diensten of -producten contractueel vast te leggen (en te bewaken) dat de organisatie in ieder geval:

- (intellectueel) eigenaar blijft van de uitbestede dienst;
- de verantwoordelijkheid houdt voor het management van het outsourcingproces;
- het outsourcingproces en de uitbestede diensten aanstuurt en beheerst.

### Contractbewaking: het inzichtelijk maken van de geleverde dienstverlening

Organisaties die ICT outsourcen hebben meer en meer behoefte aan inzicht in de geleverde dienstverlening (meten is weten!). Indien service level agreements (SLA's) goed zijn opgesteld, zal er periodiek over de belangrijkste niveaus worden gerapporteerd. Met een SLA heeft de uitbesteder een instrument waarmee zowel kwaliteit als kosten van ICT-diensten vastgesteld en gemeten kunnen worden. Echter, in de praktijk betreft de rapportage veelal de beschikbaarheid van afzonderlijke technische componenten of diensten. De behoefte van de uitbesteders gaat tegenwoordig verder. Enerzijds wil men ook inzage in de impact van de geoutsourcete dienstverlening op de bedrijfsvoering, zoals bij overheidsorganisaties veelvuldig voorkomt. Anderzijds wil men inzage in de gevolgen van de outsourcing voor het gehele bedrijfsproces (ketenimpact). Outsourcingleveranciers zijn hier in het algemeen niet goed in of leveren deze informatie niet standaard aan. Daar komt nog bij dat bepaalde geoutsourcete diensten, zoals bijvoorbeeld de personeelsorganisatie en salarisadministratie en -verwerking, discipline- of organisatieoverstijgend kunnen zijn. Toch zijn er technische oplossingen, in de vorm van zogenaamde businessmonitors, voorhanden die nieuwe functionaliteiten bieden en de kloof tussen uitbesteder en outsourcingleverancier op dit gebied kunnen overbruggen ([Jong04]).

### Businessmonitors

Bij businessmonitors kan gedacht worden aan 'on-line' monitoring per discipline en van de beschikbaarheid van de bedrijfsprocessen, geautomatiseerde rapportages daarover op SLA-niveau en rapportages op bedrijfsprocesniveau. Voor organisaties die op basis van proces- of bedrijfsvoeringgerelateerde Key Performance Indicators periodiek moeten rapporteren (in overheidsland de zogenaamde VBTB-rapportages) een uitkomst.

In het algemeen berust businessmonitoring op een drielaagstructuur:

1. *Platformmonitoring*. Voor businessmonitoring is het van belang dat de informatie van de monitoringtools, gericht op de diverse platformen die de bedrijfsprocessen ondersteunen, centraal verzameld wordt voor het monitoren van de totale infrastructuur.
2. *Infrastructuurmonitoring*. Op dit niveau wordt een totaaloverzicht van de gehele ICT-infrastructuur op basis van de onderliggende technische componenten gemaakt.
3. *Business- en SLA-monitoring*. Hierbij wordt de verzamelde informatie gerangschikt naar de bedrijfsprocessen. Tevens worden de afhankelijkheden bepaald voor het bedrijfsproces en vergeleken met de opgestelde SLA's. Hieruit kunnen metingen worden gemaakt met betrekking tot:

- de beschikbaarheid van het bedrijfsproces;
- de prestatie ten opzichte van de SLA.

De drielaagstructuur maakt de invoering van businessmonitoring niet eenvoudig. Wil men effectief gebruikmaken van businessmonitoring, dan dient zij voor de gehele infrastructuur opgetuigd te worden, waarbij mogelijk met diverse technische beheerorganisaties samengewerkt dient te worden. De inregeling van

## De invoering van businessmonitoring is redelijk complex

de platformmonitor en componentbewaking is van belang. Daarnaast dient op het hoogste (ICT-)managementniveau een keuze te worden gemaakt voor de belangrijkste bedrijfsprocessen die ICT in het bedrijf ondersteunt. Dan dient de SLA per bedrijfsproces gedefinieerd te worden, alsmede de rapportages die inzage geven in de status van de SLA. Een succesvolle implementatie van businessmonitoring hangt dan ook samen met de wijze waarop de organisatie omgaat met en invulling geeft aan een aantal belangrijke elementen uit de outsourcinglevenscyclus, namelijk:

- *Service level management*. De klant moet een duidelijke behoefte hebben om de ICT-dienstverlening te koppelen aan de bedrijfsvoering of bedrijfsprocessen. Hierover dienen derhalve zeer concrete afspraken (inclusief SLA-audits) te worden gemaakt in SLA's.
- *Beheerorganisatie*. De interne beheerorganisatie moet klaar zijn om de bedrijfsprocessen of bedrijfsvoering te bewaken volgens het businessmonitoringprincipe.

Een kanttekening die geplaatst moet worden, is dat de invoering van businessmonitoring redelijk complex is. Dit hangt samen met de kennis en kunde die nodig is om zulke hulpmiddelen te implementeren en met de technische haalbaarheid: het businessmonitoringhulpmiddel moet namelijk technisch wel in te passen zijn in de infrastructuur van de organisatie. Daarnaast zijn er ook implementatiekosten verbonden aan businessmonitoring, die vanuit de rendementsoptiek wel terugverdiend moeten worden. Organisaties die gebruik willen maken van businessmonitoring wordt geadviseerd een vooronderzoek te doen naar de kosten en de geschiktheid voor de organisatie. Aangezien de meeste grote outsourcingleveranciers in Nederland een variant van businessmonitoring aanbieden, zijn de kosten en de geschiktheid belangrijke elementen voor de contractonderhandelingen.



### Normalisatie/standaardisatie

De roep in de markt om de effecten van outsourcing op de bedrijfsvoering of bedrijfsprocessen te meten en inzichtelijker te maken, heeft het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN) in 2004 ertoe doen besluiten een inventarisatie te starten om te komen tot normalisatie/standaardisatie voor ICT-dienstverlening ([Droo04]). Beoogd wordt op een objectieve en uniforme manier de kwaliteit van interne en/of uitbestede ICT-dienstverlening te meten en inzichtelijker te maken (benchmarking), zodat de ICT-dienstverleners kunnen worden vergeleken. Bij de standaardisatie/normalisatie kan worden gedacht aan vast gedefinieerde prestatie-indicatoren, controlemechanismen of borging van de kwaliteit. Het is niet te verwachten dat SLA's genormaliseerd of gestandaardiseerd zullen worden aangezien de contractuele voorwaarden en clausules zeer uiteenlopend en op maat gemaakt zijn.

Er zijn diverse voordelen van normalisatie en uniformering te bedenken. De leveranciers van diensten hebben er in het kader van de selectieprocedures baat bij. Momenteel wordt veel tijd besteed aan de beantwoording van steeds weer afwijkende Requests for Proposal (RFP's). De toepassing van normalisatie/standaardisatie geeft beide partijen een handvat en kan dit proces aanzienlijk vereenvoudigen en kostenbesparing aan beide kanten opleveren. Daarnaast helpen de normen en standaarden zowel de aanbestedende organisatie als de leverancier van diensten om zichzelf verder te professionaliseren omdat bijsturing door de meetbaarheid nu mogelijk is. Het is verstandig deze ontwikkelingen te volgen omdat de uitkomsten kunnen helpen bij toekomstige outsourcingbeslissingen.

### SAS 70 en third-party mededelingen

Naast businessmonitors en normalisatie/standaardisatie voor ICT-dienstverlening zijn er nog andere ondersteunende hulpmiddelen te onderkennen om (onderdelen van) contracten te meten op de nakoming van doelstellingen of geleverde dienstenniveaus. Voorbeelden hiervan zijn SAS 70-auditrapportages en third-party mededelingen. SAS 70 (Statement of Auditing Standards No. 70) is een effectieve manier voor de aanbestedende organisatie om inzicht te krijgen in de administratieve en interne controle-organisatie en -maatregelen (AO/IC) van de outsourcingleverancier. Het geeft de klanten van de outsourcingleverancier openheid over met name de controleprocedures die de ICT-dienstverlener hanteert om de afgesproken beheersingsdoelstellingen te bereiken, zowel in opzet en bestaan (SAS 70 type 1-verklaring) als de werking ervan (SAS 70 type 2-verklaring). De afspraken tussen klant en leverancier over de beheersingsdoelstellingen worden veelal genormeerd in SLA's. De service delivery manager bij de klant dient belast te zijn met de controle op de naleving daarvan.

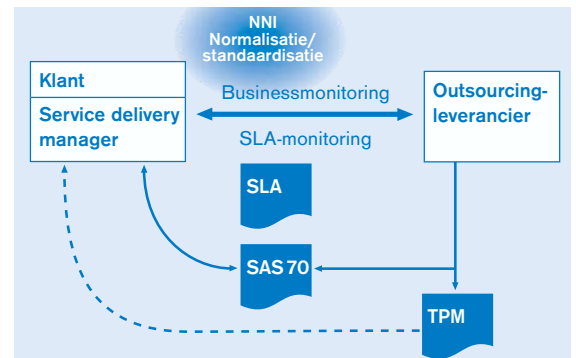
Een third-party mededeling (TPM) is een schriftelijke uiting van een onafhankelijke en onpartijdige IT-auditor ten behoeve van één of meer gebruikers, zoals (potentiële) klanten van een outsourcingleverancier en hun externe accountant:

- waarbij naar aanleiding van een onderzoek
- een bepaalde mate van zekerheid wordt geboden
- over het stelsel van getroffen beheermaatregelen
- dat de kwaliteit van de dienstverlening van een outsourcingleverancier moet waarborgen.

Het TPM-hulpmiddel wordt gebruikt vanuit een efficiency- en effectiviteitsoogpunt door de dienstverlener. Het wordt in de meeste gevallen geaccepteerd door de auditors van de klanten van de outsourcingleverancier en het beperkt derhalve het aantal audits (elke klant kan een audit contractueel laten vastleggen) bij de leverancier. Daarnaast is TPM een middel om verantwoording af te leggen en kan zij bovendien worden gebruikt voor marketingdoeleinden.

Helaas toont de praktijk aan dat in veel contracten met outsourcingleveranciers nog onvoldoende expliciete aandacht is geschonken aan het uitvoeren van periodieke onderzoeken (audits), alsmede aan het gebruik van SAS 70- of TPM-rapportages.

Figuur 5 geeft het grafisch weer hoe de verschillende hulpmiddelen voor het bewaken van contracten gepositioneerd zijn.



Figuur 5. Positionering van contractbewakings-hulpmiddelen.

### Conclusie

Vanuit een strategische heroriëntatie zijn organisaties, zowel in de profit- als in de not-for-profitsectoren, de laatste jaren bezig met een herbezinning op activiteiten. Steeds meer organisaties focussen zich op hun kernactiviteiten. Dit resulteert in het verkopen of contractueel uitbesteden van bedrijfsactiviteiten die niet behoren tot deze kernactiviteiten. In dit kader is er wereldwijd een trend waarneembaar waarbij steeds meer aspecten van

ICT-ondersteuning en -beheer worden uitbesteed. Alles overziende is outsourcing niet iets wat je er even naast doet. Zij dient een weloverwogen en zorgvuldig proces te zijn waarin vele partijen en factoren een rol spelen. Het is bovenal een top-down proces, waarbij management (op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau), de ICT-afdeling, gebruikers en ICT-leveranciers betrokken dienen te zijn. Outsourcing moet geen doel op zich worden, doch een middel zijn om de organisatie, de bedrijfsvoering of processen te ondersteunen.

Veelgehoorde redenen voor outsourcing zijn globalisering van organisatieactiviteiten en de daarbij benodigde ICT, het bijhouden van ICT-ontwikkelingen (snelheid), flexibiliteit, te behalen kostenvoordelen (efficiency), kennis en kunde en kwaliteit van dienstverlening. Aan de andere kant is er een trend waar te nemen waarbij organisaties en bedrijfsprocessen steeds ICT-intensiever en dus afhankelijker worden van een adequate ICT-ondersteuning. Men kan hierbij denken aan logistieke processen bij autofabrikanten, e-procurement en just-in-time leveranties, elektronisch bankieren en 'straight-through-processing' bij grootbanken.

In het licht van bovenstaande afhankelijkheid dient outsourcing van ICT-activiteiten op een verantwoorde en volwassen manier plaats te vinden. Outsourcing dient een win-winsituatie op te leveren voor zowel de organisatie als de outsourcingleverancier. Op grond van een gedetailleerde business case, een gedetailleerd contract tussen partijen en de zeer gespecificeerde service level agreements weten de uitbestedende organisatie en de leverancier(s) wat ze van elkaar mogen verwachten. Het hanteren van een aanpak waarin een outsourcinglevenscyclus, inclusief service delivery management, is opgenomen, is hierbij onontbeerlijk. Ook de ontwikkeling van NEN-standaarden in de nabije toekomst zal het meetproces van uitbestede ICT-dienstverlening verder kunnen objectiveren, uniformeren en faciliteren. Dit helpt de uitbestedende organisatie bij het managen, monitoren en sturen van het ICT-outsourcingcontract en kan grote teleurstellingen over de geleverde diensten, verwachte besparingen of opbrengsten voorkomen. Als bovengenoemde handreikingen worden gevolgd, dan wordt outsourcing een verantwoorde strategische beslissing en geen kostbare vergissing.

## Literatuur

- [Baka04] R. Bakalov, *Risk Management Strategies for Offshore Application and Systems Development*, Information Systems Control Journal, 5, 2004.
- [Bart04] J. Barthélemy, *De zeven hoofdzonden van outsourcing*, Finance & Control, juni 2004.
- [Butl01] Butler Group, *Strategic Sourcing, effective alternatives for the Enterprise*, In Depth Report, October 2001.
- [Daan00] H.T.M. Daanen en M.S. Koning, *Uitbesteding vraagt om volwassen partijen*, Compact 2000/3.
- [Droo04] A. Droog, *NEN start onderzoek standaardisatie IT-Servicemanagement*, IT Beheer, oktober 2004.
- [HPI01] Het Platform Informatiebeveiliging, *Outsourcing, contractuele (beveiligings)aspecten in een klant-leverancierrelatie*, Ten Hagen & Stam, 2001.
- [Jong04] D. de Jong en H. Rensink, *Business Monitoring, De integratie van system-, service en business management*, IT Beheer, oktober 2004.
- [Rijs04] D. Rijsenbrij, *Checklist voor een business case*, Informatie, april 2004.
- [Wrig04] C.H. Wright, *Top Three Potential Risks With Outsourcing Information System*, Information Systems Control Journal, 5, 2004.