



De rol van een IT-outsourcingspecialist



Dr. ing. P. Olieman RE

is senior manager binnen KPMG IT Advisory en heeft meer dan tien jaar ervaring met het verstrekken van advies over en het begeleiden en beoordelen van IT-sourcing. Tevens heeft hij ruime ervaring op het gebied van project (risk) management, IT-performance improvement en IT-beheer.

olieman.paul@kpmg.nl



Ir. D. Buchinhoren

is adviseur binnen KPMG IT Advisory. Hij voert audit- en adviesopdrachten uit op het gebied van IT-sourcing en heeft een aantal organisaties begeleid bij het sourcen van IT-diensten. Ook heeft hij ervaring op het gebied van risk management, IT-compliance, IT-audit en Business Continuity Services.

buchinhoren.dennis@kpmg.nl

Dr. ing. Paul Olieman RE en ir. D. Buchinhoren

In een eerder in Compact verschenen artikel, getiteld 'Sourcing: frustratie in de operatie in plaats van realisatie van strategische doelstellingen' ([Hesto8]), worden belangrijke constatering gedaan over de oorzaken van falende uitbestedingsprojecten. Voorbeelden zijn een slechte voorbereiding, te weinig aandacht voor zachte factoren en het ontbreken van een strategische visie op de uitbesteding. Kenmerken van geslaagde uitbestedingsinitiatieven zijn natuurlijk het spiegelbeeld van voorgaande, maar ook blijkt dat in deze trajecten vaak specialisten uit de eigen organisatie zijn ingeschakeld of externe specialistische adviseurs zijn ingehuurd. Dit artikel gaat in op risico's die voorkomen bij veel IT-uitbestedingstrajecten en behandelt de toegevoegde waarde van mogelijke rollen die uitbestedingsspecialisten kunnen spelen bij het beperken van deze risico's. Het artikel wordt ondersteund door een praktijkvoorbeeld.

Inleiding

Sourcen is voor veel organisaties één van de middelen waarmee doelstellingen als 'korte time-to-market', 'hogere kwaliteit tegen lagere kosten' en 'betere schaalbaarheid bij groei en acquisitie' moeten worden gerealiseerd. Bij sourcing worden processen en functies veelal fundamenteel anders georganiseerd. Grofweg bestaan de volgende sourcingvormen:

- shared service centers (SSC), waarbij sprake is van het concentreren van processen en diensten op één locatie;
- uitbesteding: het laten uitvoeren van bedrijfsprocessen en activiteiten door derde partijen (al dan niet inclusief het overdragen van mensen en middelen);
- nearshoring en/of offshoring: het verplaatsen van bedrijfsprocessen en activiteiten naar het buitenland, veelal lagelonenlanden (waarbij de operationele verantwoordelijkheid bij de eigen organisatie blijft liggen of wordt overgedragen aan een derde partij).

Dit artikel richt zich op IT-sourcing. Onder IT-sourcing valt onder andere het uitbesteden van systeemontwikkeling en onderhoud, beheeractiviteiten (incident-, problem- en changemanagement), hosting, et cetera. Hoewel de markt voor IT-sourcing al decennia bestaat, wordt de complexiteit van sourcingtrajecten nog steeds onderschat en wordt het belang van gedegen relatiemanagement vaak niet ingezien. De aanbodzijde (de insourcer) dient de strategische doelen van haar klant helder voor ogen te hebben. De vraagzijde (de outsourcer) dient te weten dat het gedrag van de insourcer mede bepaald wordt door

commerciële belangen en dat de mogelijkheden rondom de dienstverlening begrensd zijn.

Sourcingcontracten hebben vaak een geldigheidsduur van langer dan drie jaar en zijn doorgaans, ondanks dat het veelal om ondersteunende bedrijfsprocessen gaat, van essentieel belang voor de continuïteit en betrouwbaarheid van de bedrijfsvoering. Vraagstukken rondom sourcing vereisen daarom zowel een kortetermijnvisie (managen van operationele problemen) als een langetermijn- (strategische) visie. In de praktijk blijkt echter dat bedrijven IT-outsourcing vaak niet behandelen als een strategisch vraagstuk maar puur als middel om operationele problemen op te lossen waardoor de sourcing op langere termijn vaak niet beantwoordt aan verwachtingen. In de praktijk blijkt dat veel organisaties versneld willen overgaan tot uitbesteding en offshoring vanwege de huidige kostendruk, zonder gedegen aandacht te besteden aan risicomanagement en de langetermijnpact van dergelijke besluiten. Niet alleen kunnen sourcingsspecialisten dergelijke situaties voorkomen, maar ook kunnen zij in dergelijke situaties met oplossingen komen die de toegevoegde waarde van sourcing op de langere termijn waarborgen.

Bedrijven behandelen IT-outsourcing vaak niet als een strategisch vraagstuk

In dit artikel wordt dieper ingegaan op de mogelijke rol en toegevoegde waarde van onafhankelijke specialisten binnen IT-outsourcingprojecten. Uit ervaring blijkt dat specialisten relatief laat in het sourcingproces worden betrokken als troubleshooter. Een stroeve samenwerking tussen service provider en afnemer, gebrek aan vertrouwen of zelfs wantrouwen en frustratie kenmerken in dit stadium dan vaak de sourcingrelatie. Vroegtijdige inzet van specialisten kan dit voorkomen.

Allereerst zal dit artikel de vraag beantwoorden waarom organisaties overgaan tot sourcen. Ook zal dieper worden ingegaan op het sourcingproces aan de hand van een sourcing lifecycle model. Vervolgens zullen specifiek IT-outsourcing en het belang van verwachtingsmanagement binnen een IT-sourcingrelatie worden toegelicht. Tot slot zal in dit artikel de rol van de sourcingsspecialist worden toegelicht, ondersteund door een praktijkvoorbeeld.

Waarom organisaties sourcen

Het overgaan tot één van de in de inleiding beschreven vormen van sourcing betreft voor de vraagzijde een strategische beslissing. De aanbodzijde kan bestaan uit één of meer derde partijen. Gedurende de contractduur komen vraag- en aanbodzijde vaak voor vele uitdagingen te staan als gevolg van:

- fusies en overnames;
- wijzigingen in wet- en regelgeving;
- sterke fluctuaties in de omvang van de vraag en in de kwaliteit van de geleverde diensten.

Alvorens in te gaan op het beheersen van deze uitdagingen staan we eerst kort stil bij de vraag ‘waarom sourcen?’.

De volgende opsomming bevat meerdere redenen voor organisaties om tot een fundamenteel andere wijze van sourcing over te gaan (o.a. [Poelo4]):

- Door het uitbesteden van niet-kerntaken of diensten komt er meer tijd vrij voor de kernactiviteiten. Dit dient bij te dragen aan versterking van de concurrentiepositie.
- In tijden van economische tegenwind kunnen derde partijen mogelijk de taken en diensten goedkoper uitvoeren.
 - Sourcing leidt tot kostentransparantie.
 - Door sourcen komt kennis en kunde beschikbaar die intern niet voorhanden of moeilijk te behouden is.
 - Toegang wordt verkregen tot innovatie en nieuwe technologie.
 - Sourcing leidt tot kwaliteitsverbeteringen en een betere beheersing.

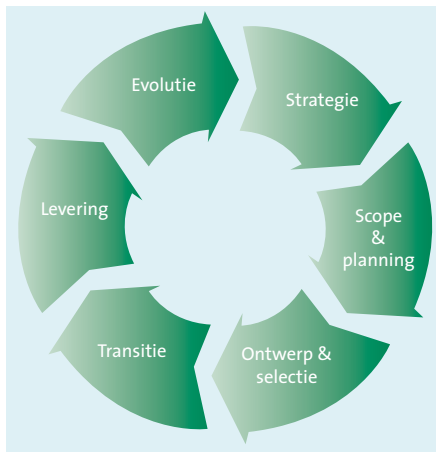
In de volgende paragraaf wordt het sourcing lifecycle model nader toegelicht.

Het outsourcingproces

Voordat we de mogelijke rollen van een IT-outsourcingsspecialist toelichten, dienen we een gedetailleerd inzicht te hebben in het generieke sourcingproces. Dit artikel steunt daarbij op een sourcing lifecycle model (zie figuur 1, [Poelo4]). Deze cyclus bestaat uit zes fasen, namelijk:

Fase 1. Strategie

In deze initiële fase wordt de uitbestedingsstrategie ontwikkeld. Er wordt op hoofdlijnen vastgesteld welke processen en activiteiten kunnen worden uitbesteed en welke doelstellingen hieraan ten grondslag liggen. Tevens dienen verschillende sourcingopties tegen elkaar te worden afgewogen. Belangrijke producten van deze fase zijn een business case en een uitbestedingsstrategie.



Figuur 1. De sourcing lifecycle.

Fase 2. Scope & planning

In deze fase wordt onder andere aandacht besteed aan het opzetten van een projectorganisatie die de uitbesteding dient te realiseren. Daarnaast dienen de gewenste uit te besteden processen en bijbehorende eisen/wensen in kaart te worden gebracht. De projectorganisatie werkt de resultaten van deze fase uit in een projectplan.

Fase 3. Ontwerp & selectie

Het is voor de vraagzijde belangrijk om met een leverancier in zee te gaan die 'past' bij de omvang, de cultuur, en de eisen en verwachtingen van de organisatie. Stap 1 hierbij is een marktverkenning uit te voeren en in het geval van het oprichten van een SSC of toepassen van near/offshoring ook een locatiestudie te verrichten. Vervolgens kan een Request for Information (RFI) bij potentiële service providers worden uitgezet. Hierna dienen via een Request for Proposal (RFP) bij maximaal drie partijen offertes te worden aangevraagd. In enkele gevallen zal tot slot een Best-and-final-offer fase worden doorlopen met maximaal twee partijen. Eindproducten van deze sourcingfase zijn een getekend contract en bijbehorende SLA's en een transitieplan (op hoofdlijnen) voor de volgende fase.

Fase 4. Transitie

In deze fase vindt de overdracht van de diensten en middelen plaats aan de derde partij. Deze fase dient goed te worden gemanaged om te kunnen waarborgen dat tijdig de leveringsfase kan ingaan. De transitiefase is kostbaar, bovendien is het vaak niet mogelijk in deze fase de service provider al te kunnen houden aan de afgesproken prestatie-indicatoren. Een ander belangrijk product van deze fase is het ontwerp voor de toekomstige beheerorganisatie inclusief de regiefunctie.

Fase 5. Levering

Deze fase betreft het daadwerkelijk leveren van de diensten door de derde partij. Bewaking van de naleving van de contracten en SLA's en het aansturen van de inbesteder (contract-,

service level- en demandmanagement) is een belangrijke continue activiteit binnen deze fase en vraagt investeringen van de uitbesteder. Belangrijke tussen- en eindproducten in deze fase betreffen service level reports en interne auditrapportages ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening.

Fase 6. Evolutie

Dit is de slotfase van een sourcingtraject waarin de vraag- en de aanbodfunctie continu worden aangepast op ontwikkelingen binnen de klantorganisatie. Tussen- en/of eindproducten in deze fase betreffen herziene versies van het contract en SLA's maar ook hernieuwde besluitvorming rondom sourcing.

IT-outsourcing: meer dan een IT-aangelegenheid

Een specifieke categorie binnen sourcen betreft het outsourcen van IT-activiteiten, *IT-outsourcing*. De algemene doelstellingen, zoals beschreven in de paragraaf 'Waarom organisaties sourcen', kunnen daarbij specifiek voor IT-sourcing worden ingevuld.

Bij IT-outsourcing valt onder meer te denken aan:

- uitbesteding van IT-beheer (beheer van incidenten en problems, changes, configuratie, security management e.d.);
- uitbesteding van datacenters;
- uitbesteding van systeemontwikkeling en onderhoud (bijvoorbeeld naar lagelonenlanden);
- uitbesteding van servicedesks (idem).

IT-outsourcing kent een veelvoud aan kritieke aandachtsgebieden, welke voor zowel vraag- als aanbodzijde van belang zijn voor het laten slagen van een IT-outsourcing. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- beheer van de IT-infrastructuur in lijn met de vereisten van de business;
- de besturingsmethodiek rondom IT-outsourcing (governance);
- aansluiting van de cultuur tussen vraag- en aanbodzijde;
- aansluiting van de volwassenheidsniveaus tussen vraag- en aanbodzijde;
- de personele invulling van rollen en functies;
- wet- en regelgeving rondom IT-outsourcing;
- risicobeheersing;
- verandermanagement, wat zorgt voor een verankering van de nieuwe werkwijze binnen de organisaties;
- financiële doelstellingen.

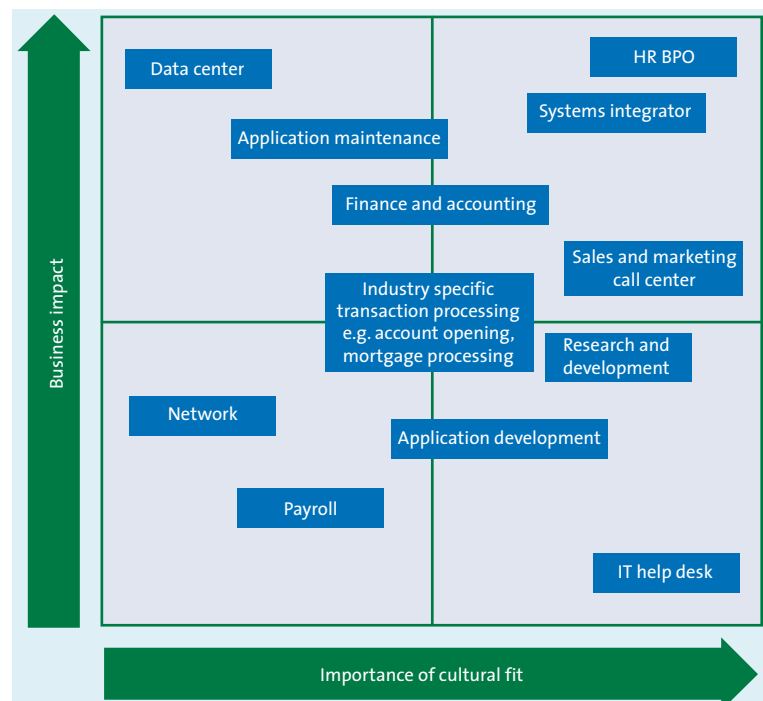
Gestructureerde aandacht voor het eerste en het laatste voorbeeld komen we vaak in de praktijk tegen. De eenzijdige focus op de techniek en de financiën wordt veroorzaakt door onwetendheid omtrent het belang (en bestaan) van overige (meer zachte) aandachtsgebieden binnen IT-outsourcing. Deze para-

graaf behandelt twee van deze factoren in het bijzonder, te weten: aansluiting van cultuur en aansluiting van volwassenheidsniveaus tussen vraag- en aanbodzijde.

De mensfactor binnen sourcingrelaties wordt nogal eens vergeten

Aansluiting van cultuur

Het artikel 'Sourcing: frustratie in de operatie in plaats van realisatie van strategische doelstellingen' ([Hesto8]) geeft aan dat zestig procent van de organisaties de mensfactor binnen sourcingrelaties als 'vergeten' kritieke component bestempelt. Cultuur binnen een organisatie bepaalt de denkwijze en manier van handelen van medewerkers. Cultuur is enerzijds uniek, maar kent ook generieke kenmerken zoals denkwijze, tolerantieniveau, normen, waarden, relativerings- en absorptievermogen. Samenwerking betreft mensenwerk. Het is daarom van belang dat de bedrijfscultuur van vraag- en van aanbodzijde in zekere mate op elkaar aansluiten. De vraag is echter: 'In welke mate?'. Het belang van culturele aansluiting tussen vraag- en aanbodzijde van een sourcingrelatie is sterk afhankelijk van de mate waarin de uitbesteding intermenselijke contacten vergt.



Figuur 2. Het belang van culturele aansluiting ([KPMGo7]).

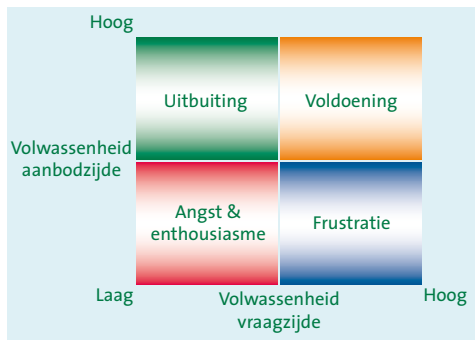
Figuur 2 laat het belang zien van de culturele aansluiting tussen in- en outsourcer voor een aantal veelvoorkomende uitbestedingsonderwerpen. Zo is de aansluiting tussen in- en outsourcer bij uitbesteding van HR-activiteiten van groot belang. Bij uitbesteding van een datacenter is het sturen op culturele aspecten van veel minder belang vanwege de beperkte directe contacten tussen klant en leverancier hierbij. Concluderend laat dit model zien dat *afhankelijk* van het onderwerp van uitbesteding het belang van het managen van culturele verschillen verschilt.

Aansluiting van volwassenheidsniveau

Figuur 3 toont de mogelijke gevolgen van het niet juist aansluiten van de volwassenheidsniveaus van de vraag- en aanbodzijde binnen een sourcingrelatie. De optimale situatie wordt gekenmerkt door een situatie waarin de betrokken partijen het 'klappen van de zweep' kennen. De aanbodzijde is een bewezen partij in de markt ten aanzien van een bepaalde vorm van dienstverlening en de vraagzijde heeft al meerdere ervaringen opgedaan met uitbesteding. Deze partijen benaderen IT-outsourcing strategisch en sturen aantoonbaar op het bereiken van successen. Risico's worden adequaat gemanaged en dreigende tekortkomingen in de sourcingrelatie worden proactief opgelost ([Daano]).

Indien beide partijen zich op een laag volwassenheidsniveau bevinden, zal de uitbestedingsrelatie kunnen leiden tot een afwisselend gevoel van angst en enthousiasme aan de vraagzijde van de sourcingrelatie. 'Zijn we op de goede weg?' (gevolgd door euforie) of 'laten we steken vallen?' (gevolgd door angst voor falen). Een hoog volwassenheidsniveau van de aanbodzijde in combinatie met een laag volwassenheidsniveau aan de kant van de vraagzijde zou in de praktijk eenvoudig kunnen leiden tot uitbuiting van de klantorganisatie. In de omgekeerde situatie (klant bevindt zich op een hoger volwassenheidsniveau dan de dienstaanbieder) zal de sourcingrelatie worden gekenmerkt door frustratie (de dienstverlener voldoet niet aan de verwachtingen van de klant).

Figuur 3 geeft modelmatig de gevolgen van combinaties van verschillende volwassenheidsniveaus op de sourcingrelatie weer.



Figuur 3. Aansluiting op volwassenheidsniveau van vraag- en aanbodzijde.

Belangentegenstellingen tussen vraag- en aanbodzijde

Uit de voorgaande paragrafen blijkt al deels dat de vraag- en de aanbodzijde in een sourcingrelatie verschillende verwachtingen en belangen kennen. Indien verwachtingen tussen vraag- en aanbodzijde niet structureel worden gemanaged, kan een escalatie uiteindelijk leiden tot falen van de IT-uitbesteding. In deze paragraaf zullen we nader ingaan op de inherente tegengestelde belangen tussen de vraag- en de aanbodzijde.

De belangen van de vraag- en de aanbodzijde

Deze paragraaf zal aan de hand van een sterk modelmatige illustratie de uiteenlopende percepties en verwachtingen van enerzijds de klant (IT-management en IT-gebruiker) en anderzijds de IT-service provider uiteenzetten. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op praktijkervaringen. Verwachtingsmanagement (en tijdig ingrijpen indien verwachtingen te ver uit elkaar dreigen te lopen) is gezien de impact die dagelijkse verschillen in verwachtingen van de betrokken partijen kunnen hebben, puur noodzakelijk ([Gasto2], [Poelo4]).



Figuur 4. De verwachtingskloof tussen vraag- en aanbodzijde.

Zoals in figuur 4 weergegeven zijn drie belanghebbende partijen intensief betrokken bij IT-outsourcing, te weten: het management, de IT-eindgebruiker (afnemer van diensten binnen de klantorganisatie) en de IT-leverancier. Het is goed zich te realiseren dat betrokken partijen verschillende belangen en verwachtingen hebben ten aanzien van de sourcingrelatie:

- Het management zal zich binnen de uitbestedingsrelatie voornamelijk richten op het behalen van zijn strategische doelen, flexibiliteit in het dienstenaanbod en het beheersen van de kosten.
- De IT-gebruiker (afnemer van de dienstverlening) heeft voornamelijk servicegerichte verwachtingen ten aanzien van de IT-leverancier. De IT-gebruiker zal zijn verwachtingen baseren op ervaringen uit het verleden (voor de IT-uitbesteding) en zal zijn feedback zowel aan het management als aan de IT-leverancier ventileren.
- De IT-leverancier bedient meerdere partijen en moet zijn aandacht en tijdsbesteding verdelen over zijn klanten. Het primaire belang van de leverancier is voornamelijk gericht op winstgevendheid, het duidelijk inkaderen van de dienstverlening (welke diensten vallen binnen/buiten het contract) en het standaardiseren van diensten (voor het bereiken van schaalvoordeel).

De verwachtingen worden goeddeels veroorzaakt door de belangen die de vraag- en aanbodzijde vertegenwoordigen. Deze belangen zijn inherent tegengesteld. Dit geven we (versterkt) weer in tabel 1.

Managen van de tegenstellingen

Voor het bereiken van succesvolle IT-outsourcing dient zowel de vraag- als de aanbodzijde op de hoogte te zijn van het verschil in verwachtingen en belangen van haar directe partner in de sourcingrelatie. Daarnaast is aanpassingsvermogen en flexibiliteit van beide partijen van doorslaggevend belang. Realiseer je als vraagzijde dat een uitgeknepen contractvergoeding niet zal leiden tot optimale flexibiliteit (en dus resultaat) van de aanbodzijde. De aanbodzijde dient zich sterk bewust te zijn van de strategische doelstelling(en) van de vraagzijde om op de lange termijn gegarandeerd te kunnen zijn van een tevreden klant. Het bespreekbaar maken van verwachtingen en belangen leidt in de praktijk dan ook tot betere deals. Verwachtingsmanagement creëert begrip en daardoor een verminderde kans op conflicten binnen de IT-sourcingrelatie. Een (in- of externe) specialist kan op dit gebied belangrijke winst boeken.

Aanbodzijde	Vraagzijde
1 Maximaliseren omzet/winst	1 Kostenbesparing (maximale serviceverlening tegen minimale kosten)
2 Openbaar maken van klantreferenties. Delen van kennis opgedaan in de ene deal toepassen bij de andere deal	2 Privacy en vertrouwelijk behandelen van informatie
3 Stabiele langetermijnvraag (maakt verregaande standaardisatie van diensten mogelijk)	3 Flexibiliteit van de sourcingpartner in dienstverlening (maakt passende dienstverlening mogelijk)
4 Alle klanten zijn even belangrijk	4 Wij als klant zijn belangrijk
5 Minimaliseren van risico's	5 Risico's overdragen aan aanbodzijde
6 IT-insourcing is corebusiness	6 IT-outsourcing is niet core-business
7 Veel ervaring op het gebied van contractonderhandelingen	7 Geen of weinig ervaring op het gebied van contractonderhandelingen

Tabel 1. **Modelweergave tegengestelde belangen binnen een IT-sourcingrelatie.**

Dienstverlening op het vlak van sourcingadvies

Het complexe karakter van een IT-outsourcingtraject vergt een scherpe blik op de ontwikkeling van de sourcingrelatie en eventuele tekenen welke duiden op noodzaak van bijsturing. Organisaties die op een volwassen wijze omgaan met IT-uitbesteding hebben veelal geïnvesteerd in de werving van deskundige eigen medewerkers of in externe adviseurs om gedegen sturing te kunnen geven aan sourcing. De markt voor sourcingadvies is de afgelopen jaren sterk gegroeid, zowel qua omvang als wat betreft aantal aanbieders. De betreffende advieskantoren bieden een diversiteit aan dienstverlening op het gebied van IT-outsourcing. Afhankelijk van het soort kantoor zal de nadruk in meerdere of mindere mate liggen op de adviespraktijk dan wel detachering van outsourcingdeskundigen. Externe adviesdienstverleners richten zich binnen het dienstenaanbod op zowel de aanbodzijde (IT-dienstverlener) als de vraagzijde (dienstafnemer) van de outsourcingmarkt. In de praktijk blijkt dat het aandeel van de advieskosten in relatie tot het totale outsourcingcontract schommelt tussen de één promille en circa acht procent, afhankelijk van de rol van de adviseur en de omvang van het outsourcingcontract ([Wesso8]). Projecten die door ervaren adviseurs worden begeleid, zijn over het algemeen meer succesvol waar het gaat om het realiseren van de met outsourcing beoogde doelstellingen, zowel in tijd als in geld ([Wesso8]).

Verskillende typen advieskantoren

In het artikel van Wesselman worden outsourcingspecialisten ingedeeld in zes typen advieskantoren ([Wesso8]). Nadat kort

de kenmerken van deze kantoortypen zijn behandeld, zullen de noodzakelijke competenties en mogelijke rollen van outsourcingdeskundigen worden toegelicht.

1. De strategie- en research-advieskantoren

Internationaal karakter / focus op de strategische kant van de outsourcingmarkt (businessstrategie, de IT-strategie en de daarvan afgeleide IT-outsourcingstrategie). Richten zich op het aannemen van 'de adviesopdracht' en niet op het invullen van interim-posities door middel van detachering.

2. De 'Big Four' advieskantoren

Breed pakket aan dienstverlening: organisatieadvies, fiscaal advies, audits en kwaliteitsreviews. Beschikken over een internationaal netwerk van outsourcing en shared services professionals en zijn actief in alle fasen van de outsourcinglevenscyclus, zowel in adviesfuncties als in auditfuncties.

3. Allround advieskantoren

Veelal nationale spelers / actief in alle fasen van de outsourcinglevenscyclus / advies en detachering / veelal sterke reputatie op één of meer marktsegmenten.

4. De 'boutique' kantoren

Internationaal of nationaal karakter / beperkt aantal locaties / specifieke focus op bepaalde vormen van IT-outsourcing (bijvoorbeeld offshoring) / actief in alle fasen van het sourcingproces / leveren advies en interim-posities.

5. De advieskantoren van system integrators / service providers

Service providers richten zich in mindere mate op IT-outsourcing vanuit een adviesrol. Focus ligt op optimaliseren/transformereren van bestaande outsourcingcontracten en het ontwikkelen (strategie, haalbaarheid en ontwerp) en implementeren van shared services en outsourcingoplossingen.

6. De detacheerders

Specifieke focus op detachering van professionals / vervullen zeer diverse interim-rollen.

Competenties van de sourcingspecialist

Voor een optimale invulling van zijn rol dient de IT-outsourcingspecialist een uitgebreide set aan competenties te bezitten. De basis wordt gevormd door diepgaande kennis ten aanzien van (opgedaan door studie en praktijkervaringen) onder andere:

- het outsourcingproces inclusief de processtap uit te voeren activiteiten en op te leveren producten;
- de markt en ontwikkelingen hierin;
- mogelijke sourcingvormen en de voor- en nadelen van iedere vorm;

- kennis van relevante methoden en modellen (bijvoorbeeld ISPL, eSCM, IPCM);
- belangrijkste faal- en slaagfactoren;
- demand- en supplymanagement;
- regievoering bij uitbesteding;
- relevante wet- en regelgeving;
- aanbestedingskennis;
- planning- en controlcycli.

Verwachtingsmanagement behoort tot de kerncompetenties van de IT-outsourcingspecialist

Naast deze meer ‘harde’ vormen van competenties dient de sourcingspecialist (afhankelijk van de opdrachtomschrijving) ‘zachte’ competenties te bezitten. Als voorbeelden van meer ‘zachte’ eigenschappen en competenties kunnen worden genoemd:

- kennis van projectmanagement;
- kennis van besluitvormingsprocessen;
- verwachtingsmanagement;
- kennis van organisatieculturen;
- communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht;
- flexibele instelling: geen enkele sourcing situatie is identiek aan eerdere ervaringen, hetgeen een flexibele opstelling vereist;
- onafhankelijk optreden;
- geschilbeslechting;
- overige consultancy skills als bijvoorbeeld het kunnen opzetten en leiden van workshops.

In de praktijk wordt de impact van ‘zachte’ factoren door de outsourcer veelal onderschat. Hoofdoorzaken daarvan zijn vaak onwetendheid of gebrek aan aandacht. Binnen een sourcingrelatie kunnen tekortkomingen in deze factoren eenvoudig leiden tot het niet slagen van de sourcingrelatie. Zoals betoogd in dit artikel zijn zachte factoren onmiskenbaar van belang voor het kunnen slagen van uitbestedingsdeals.

Rollen van de outsourcingspecialist

In deze subparagraaf worden mogelijke rollen van IT-outsourcingdeskundigen voor zowel vraag- als aanbodzijde nader beschreven. Deze rollen zijn opgesteld aan de hand van ervaringen uit de praktijk. Tabel 2 geeft een totaaloverzicht weer van deze mogelijke rollen.

Toelichting

1. De rol van servicemanager

Voor de aanbodzijde kan de IT-outsourcingdeskundige als ser-

vicemanager optreden. In deze rol is hij verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking van het dienstenportfolio en het onderhouden van klantcontact. De servicemanager fungeert als sleutelfiguur richting klanten en zorgt voor beantwoording van vragen en het oplossen van problemen binnen de dienstverlening. Daarnaast bewaakt de servicemanager de strategische doelstellingen van zijn klanten.

2. De rol van regisseur

Als regisseur is de IT-outsourcingspecialist verantwoordelijk voor de regie van de outsourcingrelatie aan de vraagzijde ervan. Denk hierbij aan taken zoals het bewaken van de doelstelling van de uitbesteding, het verbeteren van overlegorganen, het voorzitten van deze overleggen en het aansturen van de derde partijen aan de hand van service level rapportages, openstaande changes en incidenten en ontwikkelingen in de kwaliteit van dienstverlening en het managen van

de vraagkant. De onafhankelijkheid van de IT-outsourcingdeskundige maakt de rol als regisseur effectief en krachtig. Op basis van gesprekken met vraag- en aanbodzijde van de outsourcingrelatie is de regisseur in staat deze relatie op het juiste spoor te zetten en te houden.

3. De rol van projectmanager

Binnen de standaard-outsourcingaanpak kan een IT-outsourcingspecialist in één of meer fasen optreden als projectmanager voor de vraag- en aanbodzijde van een IT-sourcingrelatie. De IT-outsourcingspecialist bewaakt in deze rol de projectvoortgang in termen van tijd en geld en de kwaliteit van tussen- en eindproducten.

4. De rol van projectmedewerker

Binnen de rol van projectmedewerker voor de vraagzijde van de outsourcingrelatie kan de specialist verantwoordelijk zijn voor de operationele ontwikkeling van tussen- en eindproducten zoals benoemd bij de behandeling van de sourcingcyclus. Onder supervisie van de projectmanager kan de adviseur fun-

Rol binnen de aanbodzijde	Rol binnen de vraagzijde
Servicemanager	Regisseur (demand/contract/SLA management)
Projectmanager	
Projectmedewerker	
Kwaliteitsbewaker	
Auditor	
Bemiddelaar	
Minimaliseren van risico's	

Tabel 2. Mogelijke rollen van een IT-outsourcingspecialist.

geren als planner, kwaliteitsbewaker en/of centraal contactpersoon voor de aanbodzijde. In de rol binnen de aanbodzijde van een outsourcingrelatie kan de adviseur verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van uiteenlopende activiteiten per fase uit de sourcingcyclus. In de selectiefase valt bijvoorbeeld te denken aan het opstellen van RFI's en RFP's en het gestructureerd analyseren van de antwoorden op deze documenten. Belangrijk is te vermelden dat de opdrachtgevers (vraag- en aanbodzijde) altijd eindverantwoordelijk blijven voor het nemen van beslissingen. De specialisten voorzien hiertoe de besluitvormers van belangrijke informatie.

5. De rol van kwaliteitsbewaker

Als kwaliteitsbewaker is de IT-outsourcingspecialist verantwoordelijk voor de inhoudelijke beoordeling van tussen- en eindproducten, voor het bewaken van de volledigheid van de uitvoering van activiteiten en/of voor het procesrisicomanagement.

6. De rol van auditor

Als auditor is de IT-outsourcingspecialist in staat een onafhankelijk oordeel te geven over de effectiviteit van beheersingsmaatregelen en/of de kwaliteit van de dienstverlening (voldoet de dienstverlening aan de afspraken in de SLA?) aan zowel de vraag- als de aanbodzijde van een outsourcingrelatie.

7. De rol van bemiddelaar

De IT-outsourcingspecialist is ook de aangewezen persoon om te bemiddelen bij uiteenlopende interpretaties en visies op de kwaliteit van de uitbestedingsrelatie. De deskundige kent de

markt, praktijkvoorbeelden en good practices om eventuele issues binnen de sourcingrelatie te kunnen analyseren en oplossen. Waar nodig en indien gewenst kan hierbij ook specialistische juridische ondersteuning worden ingeschakeld.

Zoals eerder gesteld kan de inschakeling van specialisten zorgen voor het verhogen van de slaagkans van uitbestedingsrelaties. In de praktijk wordt geconstateerd dat externe specialisten vaak relatief laat in het IT-outsourcingtraject worden betrokken, bijvoorbeeld pas in de fase Levering of na het ontstaan van knelpunten in de samenwerking tussen de vraag- en de aanbodzijde. Wesselman neemt daarom in zijn artikel de stelling in dat IT-outsourcingtrajecten een hogere succesratio kennen indien wordt gekozen voor vroegtijdige inzet van ervaren specialisten ([Wesso8]).

Conclusie

De complexiteit van IT-outsourcingtrajecten wordt anno 2009 nog steeds onderschat. Voornamelijk zachte factoren worden, voorafgaand en tijdens de IT-sourcingdienstverlening, door betrokken partijen over het hoofd gezien. In de praktijk blijken IT-sourcingspecialisten pas relatief laat, bij bijvoorbeeld vastlopen van de samenwerking, in sourcingtrajecten te worden betrokken. De uitbestedingsrelaties worden dan gekenmerkt door conflictsituaties, frustraties door het ontbreken van

Praktijkvoorbeeld: van een intern shared service center naar een commerciële IT-service provider

Een middelgrote overheidsinstantie is recentelijk gestart met verzelfstandiging van bedrijfsonderdelen, waaronder die van de IT-functie. Dit heeft veranderingen in het businessmodel van de verzelfstandigde bedrijfsonderdelen tot gevolg (van een non-profitinstelling naar een commerciële dienstverlenersrol). Ook de uitbestedende organisatie dient aanpassingen door te voeren omdat men nu te maken krijgt met een commerciële marktpartij en formalisering van werkafspraken. In de huidige situatie bedient het SSC zijn klanten van een informeel gegroeid dienstenpakket (zonder formele meting van prestatienormen) en berekent hiervoor budgetten door aan de verschillende organisatieonderdelen van de overheidsorganisatie. De geprivatiseerde onderdelen betreden vanaf nu echter zelfstandig de markt van IT-dienstaanbieders en maken, op basis van prijs-kwaliteitverhouding, zelf keuzen in het aanbod van producten en diensten. Bovendien wordt het huidige SSC gedwongen offerteaanvragen gedegen te beantwoorden en onderhandelingen te voeren.

Het huidige businessmodel van het SSC voldoet niet aan deze commerciële benadering, wat in de praktijk eenvoudig zou kunnen leiden tot verlies van klanten of het niet kunnen binnenhalen van nieuwe klanten. IT-outsour-

cingspecialisten werden door deze IT-dienstaanbieder ingezet om, functionerend als projectmedewerkers en adviseurs, het SSC te voorzien van oplossingen om de benodigde slag te kunnen maken. Hieronder viel het opzetten van een producten- en dienstencatalogus, hulp en advies bij het opstellen van een SLA en een kostprijsberekening voor huidige producten en diensten. Vervolgens werden specialisten op het gebied van verandermanagement ingezet om het SSC te kunnen laten slagen. De praktische uitvoering van de opdracht bleek echter weerbarstiger. Het management van het SSC bleek zich onvoldoende bewust van de fasering van een gedegen uitbestedingsvraagstuk, klassieke valkuilen en de impact van de veranderingen op de huidige organisatie. De externe specialisten hebben, in overleg met de klant, daarom tijdens de uitvoering van de opdracht een bewustwordingsaanpak toegevoegd. Met behulp van kennissessies, workshops en overleg met het projectteam zijn voornoemde aspecten helder toegelicht. Men is zich bewust geworden van de gevolgen van de noodzakelijke aanpassing in het businessmodel en men ziet de noodzaak om verder te investeren in kennis rondom IT-outsourcing. De klant bezit nu een voldoende basis om het nieuwe businessmodel waar te maken. Een investering die volgens de klant zich in een later stadium terugverdient.

gewenste uitkomsten en afnemend draagvlak. IT-outsourcingspecialisten kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het succes van IT-outsourcing. Zij kunnen, afhankelijk van klantbehoeften, ondersteunende, adviserende en beoordelende rollen vervullen binnen het gehele outsourcingproces. Uit bestudering van vele uitbestedingssituaties blijkt dat vroegtijdige inzet van in- en externe IT-outsourcingspecialisten de kans op een succesvol outsourcingtraject aanzienlijk verhoogt. Juist in de fasen voor de fase Levering worden de fundamenten gelegd voor een succesvolle sourcingrelatie.

Literatuur

- [Daanoo] Drs. H.T.M. Daanen en drs. ing. M.S. Koning, *Uitbesteden vraagt om volwassen partijen*, Compact 2000/3.
- [Gasto2] Drs. Gaston J.W.C. Vankan RE, *Uitbesteding van ICT-diensten, en het voorkomen van teleurstellingen*, 2002.
- [Hesto8] Drs. Maarten van Hest, drs. ing. Paul Olieman RE en drs. Gaston J.W.C. Vankan RE, *Sourcing: frustratie in de operatie in plaats van realisatie van strategische doelstellingen*, Compact 2008/0 (november 2007).
- [KPMGo7] KPMG onderzoek *Strategic evolution, a global survey on sourcing today*, 2007.
- [Poelo4] Drs. D.J. van der Poel RE RA, *Outsourcen: onderbouwde beslissing of vergissing?*, Compact 2004/4.
- [Wesso8] E. Wesselman, *Outsourcing wordt volwassen maar... Het kiezen van de juiste adviseur blijkt nog niet zo eenvoudig*, PricewaterhouseCoopers, *Outsource Magazine*, 2008/4.