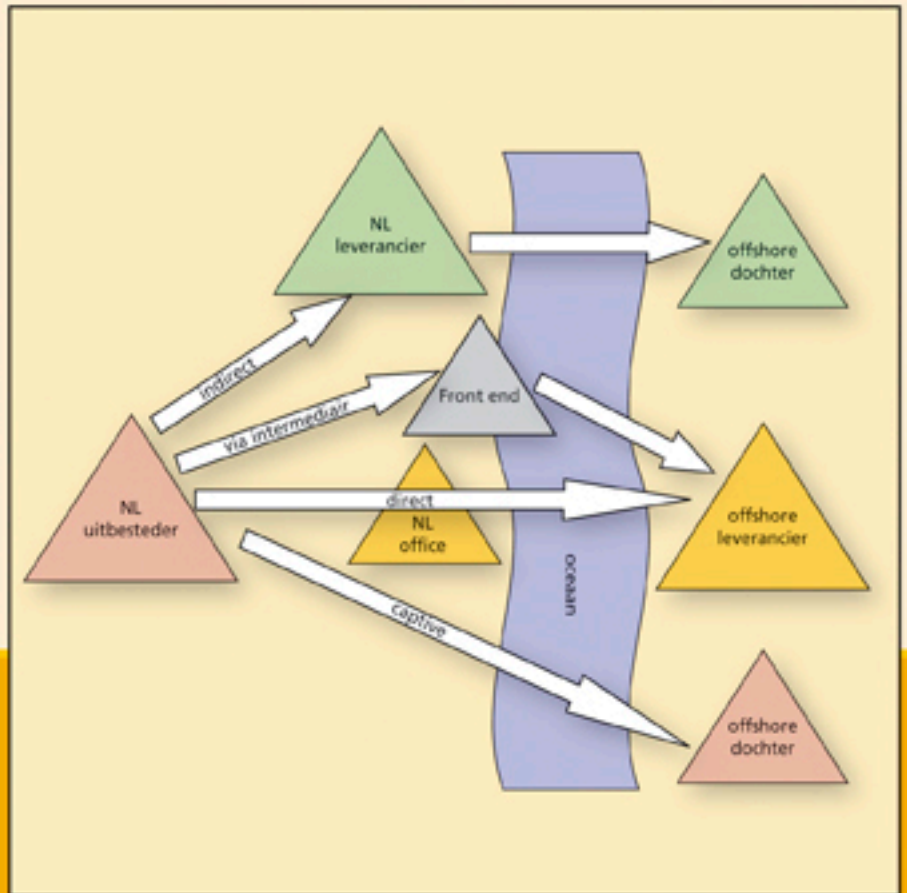


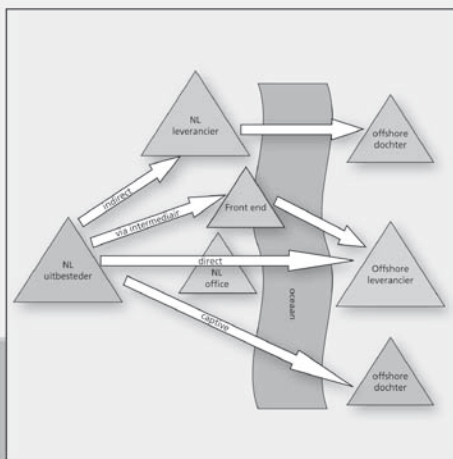
# IT Outsourcing een introductie



Guus Delen (redactie)

BEST PRACTICE

# IT Outsourcing een introductie



Guus Delen (redactie)



VAN HAREN PUBLISHING



# Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van IT-management en management. Deze uitgaven worden uitgegeven in de series *ITSM Library* (in samenwerking met ITSMF International), *Best Practice, IT Management Topics* en *I-Tracks*. VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, o.a. The Open Group, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant). Op het moment van verschijnen zijn de volgende uitgaven verkrijgbaar:

## ***IT (Service) Management / IT Governance***

---

### **ITSM, ITIL® V3 en ITIL® V2**

- Foundations of IT Servicemanagement Based on ITIL® V3*  
(versies in Engels en Nederlands: Najaar 2007, versies in Frans, Duits, Japans en Spaans: eind 2007)
- IT Servicemanagement – An Introduction*  
(versies in Engels en Nederlands: Najaar 2007, in Frans, Duits, Japans en Spaans: eind 2007)
- Foundations of IT Servicemanagement – A Management Guide*  
(versies in Engels en Nederlands: Najaar 2007, in Frans, Duits, Japans en Spaans versies: eind of 2007)
- IT Servicemanagement Based on ITIL V3 – A Pocket Guide*  
(versies in Engels en Nederlands: Najaar 2007, in Frans, Duits, Japans en Spaans: eind 2007)
- Foundations of IT Servicemanagement Based on ITIL® (ITIL V2)*,  
(Engels, Nederlands, Frans, Duits, Spaans, Japans, Chinees, Deens, Italiaans, Koreaans, Russisch, Arabisch; ook als CD-ROM)
- Implementing Service en Support Management Processes* (Engels)
- IT Servicemanagement - een samenvatting, 2de druk* (Nederlands)
- Release en Control for IT Servicemanagement, based on ITIL® - A Practitioner Guide* (Engels)
- ITSM from hell! / ITSM from hell based on Not ITIL* (Engels)
- Servicemanagement Process Maps* (Engels)
- Metrics for IT Servicemanagement* (Engels)

### **ISO/IEC 20000**

- ISO/IEC 20000 - A Pocket Guide*  
(Engels, Italiaans, Duits, Spaans, Portugees)
- ISO/IEC 20000 – An Introduction* (Engels: Najaar 2007)
- Implementing ISO/IEC 20000* (Engels: Najaar 2007)

### **ISO 27001 en ISO 17799**

- Information Security based on ISO 27001 en ISO 17799 - A Management Guide* (Engels)
- Implementing Information Security based on ISO 27001 en ISO 17799 - A Management Guide* (Engels)

### **COBIT**

- IT Governance based on CobiT4® - A Management Guide*  
(Engels; Duits: pocket guide)

### **IT Service CMM**

- IT Service CMM - A Pocket Guide* (Engels)

### **ASL en BiSL**

- ASL - A Framework for Application Management* (Engels, Duits, Nederlands)
- ASL - Application Services Library - A Management Guide* (Engels, Nederlands; Engels)
- BiSL - A Framework for Business Information Management* (Nederlands; Engels)
- BiSL - Business information Services Library - A Management Guide* (Nederlands; Engels versie Najaar 2007)

### **ISPL**

- IT Services Procurement op basis van ISPL* (Nederlands)
- IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide* (Engels)

### **IT Topics & Management instruments**

- De RfP voor IT-outsourcing* (Nederlands; Engels versie Najaar 2007)
- Decision- en Control-factoren voor IT-Sourcing* (Nederlands)
- Defining IT Success through the Service Catalog* (Engels)

- Frameworks for IT Management - An introduction*  
(Engels, Japans, Duits)
- Frameworks for IT Management – A pocket guide* (Engels)
- Implementing leading standards for IT management*  
(Engels, Nederlands)
- IT Servicemanagement Best Practices, volumes 1, 2, 3 en 4*  
(Nederlands)
- ITSM from hell! / ITSM from hell based on Not ITIL* (Engels)
- ITSMF - The IT Strategy Management Process* (Engels)
- Six Sigma for IT Management* (Engels)
- Six Sigma for IT Management – A Pocket Guide* (Engels)
- Contractmanagement voor ICT op basis van CATS CM®*

### **MOF/MSF**

- MOF - Microsoft Operations Framework, A Pocket Guide*  
(Nederlands, Engels, Frans, Duits, Japans)
- MSF - Microsoft Solutions Framework, A Pocket Guide*  
(Engels, Duits)

## ***IT Architecture***

---

- TOGAF, The Open Group Architecture Framework – A Management Guide* (Engels)
- The Open Group Architecture Framework – 2007 Edition*  
(Engels, official publication of TOG)
- TOGAF™ Version 8 Enterprise Versie – Study Guide*  
(Engels, official publication of TOG)

## ***Quality Management***

---

### **ISO 9000**

- ISO 9001:2000 - The Quality Management Process* (Engels)

### **EFQM**

- The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance – A Management Guide* (Engels)

## ***Project- Programma- en Riskmanagement***

---

### **ICB**

- NCB – Nederlandse Competence Baseline*  
(Nederlands on behalf of IPMA-NL)
- Handboek Projectmanagement voor IPMA-C en IPMA-D*  
(Nederlands, begin 2008)

### **PRINCE2™**

- Project Management based on PRINCE2™- Versie 2005*  
(Engels, Nederlands, Duits)
- PRINCE2™ - A No Nonsense Management Guide* (Engels)
- PRINCE2™ voor opdrachtgevers – Management Guide* (Nederlands)

### **MINCE®**

- MINCE® – A Framework for Organizational Maturity* (Engels)

### **MSP**

- Programme Management based on MSP* (Engels, Nederlands)
- Programme Management based on MSP - A Management Guide*  
(Engels)

### **M\_o\_R**

- Risk Management based on M\_o\_R - A Management Guide* (Engels)

Voor alle overige uitgaven en een up-to-date overzicht, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

# IT Outsourcing

## een introductie

**Guus Delen (redactie)**



# Colofon

Titel:	IT Outsourcing – een introductie
Auteurs:	Mr. Drs. Anja Dekhuijzen (DLA Piper) Dr. Guus Delen (Hogeschool van Amsterdam, VKA) Dr. Diana Hoogeveen (VKA) Mr. Louis Jonker (Van Doorne advocaten) Ir. Welmoed Lockefeer BEd. (Verdonck, Klooster & Associates) Mr. Polo van der Putt (Lovells) Drs. ing. Sicco-jan van der Meulen (Quint Wellington Redwood) Kees van Oosterhout (Hogeschool van Amsterdam) Ing. Bart Straathof (Atos Origin) Drs. Frank Winnubst (Atos Origin)
(Eind)redactie:	Dr. Guus Delen (Hogeschool van Amsterdam, VKA)
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN:	978 90 8753 123 2
Druk:	Eerste druk, eerste editie, Januari 2008
Zetwerk:	CO2 Premedia
Omslagontwerp:	CO2 Premedia

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)

©Alle rechten voorbehouden; All rights reserved

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

# Voorwoord van Daan Rijsenbrij

Het hoofddoel van het Platform Outsourcing Nederland, afgekort PON, is het bewerkstelligen van een grotere transparantie in outsourcing, offshoring en de vorming van Shared Services Centra.

Voor een goede outsourcingdeal geldt dat alle betrokken partijen, zijnde de uitbesteder, de providers, de adviesbureaus en de advocatenkantoren in harmonie de deal afspreken, uitvoeren en beëindigen. Als er dus wordt gesproken over grotere transparantie, door kennisdeling en standaardisering, is het van wezenlijk belang dat deze vier bloedgroepen met elkaar om de tafel gaan zitten. Het PON heeft echter als vijfde bloedgroep daarbij betrokken de kennisinstituten, universiteiten en HBO's, om de puntjes op de 'i' te zetten.

Het is aan de kennisinstituten om de praktijkervaringen door middel van wetenschappelijk verantwoord onderzoek om te zetten in bruikbare theorieën. Maar het is ook aan die kennisinstituten om die theorieën samen met de praktijkervaringen middels onderwijs uit te dragen.

Het PON streeft niet alleen naar transparantie, maar ook naar professionalisering. Daartoe worden seminars en congressen georganiseerd, maar er worden ook rapporten en boeken geschreven door de verschillende werkgroepen. Recentelijk heeft het PON tevens besloten om expliciet te starten met opleidingen. De eerste opleiding was de 'Basics of Outsourcing'. Onder de coördinatie van dr. Guus Delen is deze cursus gedoceerd door deskundigen uit de PON-gelederen met een gedegen praktijkervaring. Deze cursus gaf een helder overzicht van de belangrijkste zaken die spelen bij outsourcing, waarbij expliciet werd stil gestaan bij aspecten als het juridische, het personele en het financiële. De eerste cursus was een groot succes zodat het PON heeft besloten deze cursus te continueren en de uitvoering te outsourcen aan de Hogeschool van Amsterdam. Bij een gedegen cursus hoort een duidelijk geschreven handboek, vandaar dat de docenten de moeite hebben genomen om de essentie van de lesstof aan het papier toe te vertrouwen. Dat is de inhoud geworden van het boek dat u nu in handen heeft. Ook voor gevorderden in de outsourcingdiscipline is het boek zeer geschikt als opfrissingslag.

Inmiddels heeft het PON in samenwerking met de kennisinstituten een breder assortiment aan cursussen ontwikkeld. Dit omvat een minor Sourcing op de Hogeschool van Amsterdam en een master Sourcing aan de Hogeschool van Utrecht. Als u geïnteresseerd bent in deze scholingstrajecten, kunt u een email sturen naar [info@platformoutsourcing.nl](mailto:info@platformoutsourcing.nl).

Mocht uw instelling of onderneming nog geen lid zijn van het PON, word lid en kom ons helpen om outsourcing, offshoring en Shared Service Centra tot een volwassen discipline te maken.

Het PON is bereikbaar via haar website: [www.platformoutsourcing.nl](http://www.platformoutsourcing.nl).

prof. dr. Daan Rijsenbrij

Zeist, oktober 2007

voorzitter Platform Outsourcing Nederland

# Voorwoord van Emilie Randoe

Sourcing is een onderwerp dat de gemoederen in de directiekamer al jaren flink bezig houdt. Wie het vraagstuk ooit in de portefeuille kreeg, weet dat het lastig is om de vraag of sourcing een interessant alternatief is, duidelijk beantwoord te krijgen. Om te beginnen is er sourcing in veel varianten, van outtasking tot het uitbesteden van het demandmanagement. De leverancier kan gevonden worden in Nederland, maar evengoed in Oost-Europa of Azië. Er zijn tal van juridische haken en ogen en ook spelen emotionele zaken mee, want voor de betrokken medewerkers is vaak het nogal wat om over te gaan naar een andere werkgever.

Gelukkig is er goed nieuws voor alle twijfelaars in directiekamers, want nu is er dit boek. Het zet alle aspecten die bij het uitbesteden komen kijken, in begrijpelijke taal uiteen.

Het boek is de vrucht van de leergang 'Basics of Sourcing', die in 2006-2007 geïnitieerd werd door Guus Delen, de lector Sourcing van het Instituut voor Informatica van de Hogeschool van Amsterdam onder auspiciën van Platform Outsourcing Nederland (PON). De leergang werd georganiseerd om managers de meest actuele kennis en inzichten op het gebied van IT sourcing aan te reiken. Het siert Delen dat het hem gelukt is om alle docenten zo ver te krijgen dat zij hun bijdrage aan de leergang omwerkten tot een hoofdstuk in het boek.

Als directeur van het Instituut voor Informatica van de Hogeschool van Amsterdam vervult deze publicatie mij met trots. Het is immers ook de vrucht van het lectoraat Sourcing en daarmee een goed voorbeeld van het nut van lectoraten aan hogescholen.

Ik wens u veel leesplezier en wijsheid bij het nemen van uw beslissingen.

Emilie Randoe  
Amsterdam, oktober 2007  
Directeur Instituut voor Informatica  
Hogeschool van Amsterdam

## De auteurs

Dit boek is geschreven door experts uit de praktijk van het bedrijfsleven, die de eerste cursus Basics of Sourcing hebben gegeven in het voorjaar van 2007. Hier volgt een kort profiel van iedere auteur.

### *Anja Dekhuijzen*



Anja Dekhuijzen is IT en Outsourcing partner bij DLA Piper. DLA Piper is het grootste advocatenkantoor ter wereld, met een sterke nationale en internationale TMC praktijk.

Anja is gespecialiseerd in het adviseren van cliënten op het gebied van het outsourcen van bedrijfsprocessen en informatietechnologie, intellectuele eigendomsaspecten van softwarepakketten, e-commerce en IT-contracten. Zij richt zich daarbij met name op het adviseren van grotere cliënten in de IT-sector, de financiële, verzekerings- en uitgeverwereld. Anja wordt in de Chambers Europe 2007 aanbevolen als 'leading individual' ('Anja Dekhuijzen is a specialist in outsourcing') en in Legal 500 2007 ('Partner Anja Dekhuijzen has niche experience in the IT outsourcing field'). In de Chambers Global 2008 wordt Anja eveneens aanbevolen: 'Clients are full of praise for her entrepreneurial approach, which shows "she has always the business in mind".'

Anja publiceert frequent over detachings- en IT-licenties en geeft regelmatig lezingen op congressen in zowel Nederland als daarbuiten, voor onder andere International Technology Law Association (Itechlaw) en AIJA.

Anja doceert IT-recht aan de Grotius Academie. Zij is co-auteur van twee boeken over IT-recht m.b.t. de millenniumproblematiek (1998) en e-commerce (2001). Tevens heeft zij diverse artikelen geschreven over risicofactoren bij outsourcing en aansprakelijkheid bij mislukte automatiseringscontracten

### *Guus Delen*



Guus Delen (1951) is in 1975 afgestudeerd aan de Universiteit Utrecht in theoretische fysica. Daarna heeft hij 21 jaar gewerkt bij Capgemini softwarehuis en ervaringen opgebouwd op alle aspecten van systeemontwikkeling, van informatieplanning tot en met acceptatietest. Die ervaringen heeft hij (laten) publiceren als hoofdredacteur van de SDM (System Development Methodology) reeks. Daarnaast was hij internal auditor om de risico's op de eigen projecten van Capgemini te bewaken.

Van 1996 tot 2002 was hij werkzaam bij KPMG Consulting waar hij de praktijk voor het begeleiden van outsourcingtrajecten in de IT heeft opgebouwd en daarnaast uitgebreid klanten heeft geadviseerd bij het professionaliseren van hun IT-organisatie.

Sinds 2003 is Guus Delen partner van Verdonck, Klooster & Associates, waar hij nu de Sourcing-adviespraktijk trekt. Hij begeleidt klanten die IT-beheer en of systeemontwikkeling willen outsourcen, waarbij sinds kort ook gevraagd wordt om adviezen over offshore outsourcing. In 2005 is hij een week naar India geweest, om daar ter plaatse de offshore IT-industrie te bestuderen.



In datzelfde jaar is de heer Delen aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) gepromoveerd op een proefschrift getiteld 'Decision- en Control-factoren voor sourcing van IT'. In dit proefschrift heeft hij op basis van 10 jaar ervaring in de adviespraktijken van KPMG en VKA een Sourcing-factoren monitor geconstrueerd, die het mogelijk maakt om op de juiste momenten de juiste sourcingbeslissingen te nemen, en om daar gedurende het hele sourcingproces op te sturen. Sinds 2006 is dr. Delen lector in deeltijd aan de Amsterdam school of IT, een samenwerkingsverband van de UvA en de HvA.

### ***Diana Hoogeveen***



Diana Hoogeveen (1970) studeerde Bestuurlijke Informatica aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij werkt als senior consultant bij VKA. Diana adviseert organisaties over sourcingvraagstukken en over allerhande economische en strategische vragen rondom investeringen in IT. Zij is in 1997 cum laude gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit op het proefschrift *The long and winding road from IT investments to business performance*. In dit proefschrift heeft zij de FIRM methode ontwikkeld, een methode waarmee zowel de toegevoegde waarde van IT voor de organisatie in kaart gebracht kan worden als de factoren die van invloed zijn op het daadwerkelijk realiseren van deze toegevoegde waarde. Deze harde en zachte factoren worden duidelijk benoemd zodat het management hierop kan sturen. Diana heeft diverse organisaties geadviseerd over de vraag hoe zij meer toegevoegde waarde met de totale IT-portefeuille kunnen bereiken. Ook heeft zij business cases ontwikkeld voor groot-schalige investeringsvoorstellen.

In 1994 heeft Diana een boek gepubliceerd over Outsourcing bij Kluwer Bedrijfswetenschappen. Zij heeft diverse overheidsorganisaties begeleid bij de besluitvorming over sourcingvraagstukken en de inrichting van het demandmanagement.

### ***Louis Jonker***



Louis Jonker is afgestudeerd in Nederlands Recht aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) met de nadruk op intellectueel eigendomsrecht en nieuwe media. Na zijn studie is Louis in 2001 in dienst getreden bij IT-nichekantoor Oosterbaan & Van Eeghen waar hij zich verder heeft gespecialiseerd in IT-gerelateerde zaken. In 2006 heeft Louis de overstap gemaakt naar de praktijkgroep Informatietechnologie van Van Doorne.

Louis houdt zich met name bezig met het verlenen van juridisch advies over overeenkomsten met betrekking tot softwarelicenties en aanverwante diensten en heeft specifieke ervaring met het begeleiden van beursgenoteerde multinationals over wereldwijd geldende raamovereenkomsten. Verder richten zijn werkzaamheden zich op het begeleiden van omvangrijke outsourcingprojecten, in het bijzonder ten aanzien van de contractrechtelijke aspecten daarvan.

Louis is lid van de Nederlandse Vereniging voor Informatietechnologie en Recht (NVvIR). Verder was hij actief betrokken bij de organisatie van het tweejaarlijkse congres van de International Federation of Computer Law Associations (IFCLA) dat in 2006 in Amsterdam is gehouden.

### ***Welmoed Lockfeer***



Ir. W.J. Lockfeer (1977) is in 2001 afgestudeerd aan de Technische Universiteit Delft op het vakgebied Education and Technology. Gedurende 3,5 jaar werkte zij op de TU Delft als onderwijsontwikkelaar- en adviseur op dit gebied en heeft zij tevens de deeltijd PABO bij Hogeschool INHOLLAND afgerond. Haar kennis over IT in het onderwijs (van primair, voortgezet en hoger onderwijs) bouwde zij uit bij opdrachtgevers zoals Stichting Kennisnet IT op School, SURF en de faculteit Techniek, Bestuur en Management van de TU Delft.

Vervolgens heeft zij voor Station to Station gedurende anderhalf jaar trainingen en een post-HBO-opleiding ontwikkeld voor leerkrachten en IT-coördinatoren in het primair onderwijs. Deze onderwijsontwikkeling richtte zich op beleidsontwikkeling en de inzet (keuze, ontwikkeling en implementatie) van verschillende IT-toepassingen ten behoeve van het leerproces.

Sinds november 2006 zet Welmoed zich vanuit het adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates (VKA) in als adviseur en projectleider op de gebieden onderwijs met IT en organisatie- en procesontwerp. In deze hoedanigheid neemt zij tevens deel aan de Onderwijs Adviesraad van het Instituut voor Informatica op de HvA.

### ***Sicco-Jan van der Meulen***



Sicco-Jan van der Meulen (1968) is werkzaam voor Quint Wellington Redwood als Senior Consultant voor Outsourcing en Regie-organisaties. Hierbij richt Van der Meulen zich op complexe opdrachten met een sterk international karakter dan wel sourcing in combinatie met een Merger & Acquisition traject. Alvorens bij Quint Wellington Redwood in dienst te treden, heeft hij ruim 8 jaar voor EDS gewerkt in verschillende Delivery Executive functies. Hierbij heeft Van der Meulen leiding gegeven aan key-accounts in Nederland, Duitsland en Engeland, waaronder het managen van de acquisitie door EDS van Towers

Perrin Admin Services EMEA. Zijn carrière is Van der Meulen gestart als zelfstandig adviseur. In deze hoedanigheid heeft hij over een periode van 8 jaar leiding gegeven aan projecten op het gebied van organisatieveranderingen in Nederland en Indonesië, voornamelijk binnen de energiesector. Van der Meulen is afgestudeerd Bedrijfswetenschapper aan Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is getrouwd, heeft twee kinderen en is woonachtig in Zwolle.

### ***Kees van Oosterhout***



Na het behalen van zijn Diploma Pedagogische Academie en twee jaar voor de klas gestaan te hebben op respectievelijk een school voor Moeilijk Lerende Kinderen en Zeer Moeilijk Lerende Kinderen heeft Kees van Oosterhout de overstap gemaakt naar de automatisering. Bij Volmac / Cap Gemini heeft hij in de 18 jaar die hij daar heeft gewerkt, de ontwikkeling doorgemaakt van programmeur via projectleider naar manager van veranderingsprocessen. Na een kort intermezzo als partner bij The Vision Web, heeft hij met twee collega's Vigor Transitions opgezet, een netwerkbedrijf dat het duurzaam wendbaar maken van organisaties in het vaandel heeft staan.

De kwaliteiten van Kees liggen op het vlak van competentieontwikkeling, veranderkunde en het verzorgen van opleidingen op dit gebied. Een van de speerpunten van Kees is Erkennen van Verworven Competenties (EVC). Samen met het ROC Nova College staat hij aan de basis van het

EVC Centrum voor het Beroepsonderwijs. Bij de Hogeschool van Amsterdam is Kees aangesteld als lid van de kenniskring EVC van het EVC Centrum van de HvA en als projectmanager EVC bij het Instituut voor Informatica. Zijn betrokkenheid bij sourcing komt voort uit uiteenlopende ervaringen met sourcingtrajecten en het ondersteunen van bedrijven die in de vorm van netwerken ieder vanuit hun core competentie met elkaar samen willen werken.

### ***Polo van der Putt***



Polo van der Putt (1972) heeft rechten gestudeerd in Amsterdam. In 1996 is hij als advocaat begonnen bij Ekelmans Den Hollander in Amsterdam, dat in 2001 is opgegaan in Lovells, een van de grootste advocatenkantoren ter wereld. Hij heeft een handelsrechtelijke praktijk, met een focus op de IT-markt. Polo is gespecialiseerd in outsourcing. Hij staat zowel leveranciers als klanten bij. De laatste jaren is Polo betrokken geweest bij enkele spraakmakende BPOs in de financiële markt. Het grootste deel van zijn tijd besteedt Polo aan het opstellen en onderhandelen van outsourcing-, dienstverlenings-, distributie-, licentie- en andere commerciële contracten, alsmede aan het assisteren van cliënten bij geschillen over overeenkomsten. Daarnaast adviseert Polo regelmatig over privacyvraagstukken. Een derde onderdeel van zijn praktijk vormt e-commerce. Polo treedt op voor enkele Europese aanbieders van internetsportweddenschappen die de Nederlandse markt willen openbreken.

In 1996 heeft Polo een boek gepubliceerd over de distributie van software. Polo is voorzitter van de Vereniging voor Informaticarecht Advocaten (VIRA) en secretaris van Platform Outsourcing Nederland (PON). Polo geeft regelmatig presentaties over verschillende juridische onderwerpen.

### ***Bart Straathof***



Bart Straathof (1957) werkt al meer dan 25 jaar in de IT- en telecommunicatie-industrie. Na zijn studie Hogere Informatica aan de Hogere Technische School in Den Haag (1980), heeft hij diverse functies uitgeoefend in zowel systeem-/applicatie programmering, systeem-/applicatiebeheer en vervolgens in vele managementfuncties in zowel de telecommunicatie als de IT-industrie. De (internationale) organisaties waar Bart werkzaam is (geweest) zijn actief in het (lucht)vervoer, financiële dienstverlening, nutsvoorziening, IT-dienstverlening. De bekleedde functies maakten deel uit van een klant- dan wel leverancierorganisatie, Bart heeft dus zowel ervaring als klant van een IT-dienstverlener en ervaring als leverancier van IT-diensten.

In de managementfuncties heeft hij veel samengewerkt met diverse (internationale) service providers. Deze service providers acteerden zowel in de rol van 'onderaannemer' als van 'outsourcing partner'. Een aantal malen heeft hij zelf een outsourcingtraject van het begin (van het voorgenomen besluit tot outsourcing) tot de daadwerkelijk uitvoering, aan de klant kant, uitgevoerd en heeft hij daarbij ook de regievoering van de service providers ingericht en leiding gegeven.

Sinds een aantal jaren is hij werkzaam bij Atos Origin waar hij zich bezighoudt met interim management en programmamanagement opdrachten die zich (primair)afspelen in (mogelijke) outsourcingtrajecten. Al sinds de eerste planvorming voor een sourcingopleiding is hij actief betrokken bij de werkgroep Onderwijs van het PON.

***Frank Winnubst***

Drs. F.T.W. (Frank) Winnubst (1957) is in 1985 cum laude afgestudeerd in de sociologie aan de Rijks Universiteit Groningen. Hij verdiepte zich tijdens zijn studie in kennissociologie en wetenschapsfilosofie en liep stages aan het Science Studies Center te Bath (UK) en de École Nationale Supérieure des Mines te Parijs (Frankrijk).

Hij werkte 5 jaar als HR manager van Corporate ISA bij Philips in Eindhoven en 4 jaar als directeur van Joint Medical Store in Kampala (Uganda), een non-profit groothandel in medicijnen en medische artikelen. Daarna werkte hij als self-employed consultant voor Philips Communication & Processing Services en voor het Deense Rode Kruis. Eind jaren 90 werkte hij als consultant bij het Ethiopisch Rode Kruis in Addis Ababa. Na zijn uitstapjes naar Afrika pakte Frank de draad op die hij eerder bij Philips liet liggen en verdiepte zich in de HR aspecten van IT-outsourcing, met een speciale belangstelling voor de arbeidsrechterlijke kant daarvan. Sinds eind jaren 1990 werkt hij bij Atos Origin in Nederland en is hij als HR Directeur Outsourcing verantwoordelijk voor de overgang van medewerkers in sourcingtrajecten. Zijn werkzaamheden voor Atos Origin beperken zich niet tot Nederland hoewel daar wel het zwaartepunt ligt.

In zijn vrije tijd is Frank als docent verbonden aan het Gerlach Instituut voor volwassenenonderwijs waar hij sociologie doceert, en zoekt hij zijn ontspanning op de racefiets.



# Inhoud

<b>Voorwoord van Daan Rijsenbrij</b> .....	<b>V</b>
<b>Voorwoord van Emilie Randoe</b> .....	<b>VI</b>
<b>De auteurs</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Doelgroep .....	1
1.2 Leeswijzer .....	1
<b>2 Kadern (Guus Delen)</b> .....	<b>3</b>
2.1 Wat is (out)sourcing? .....	3
2.1.1 Soorten (out)sourcing .....	3
2.1.2 Shared Services .....	5
2.2 Domeinen van IT-sourcing .....	7
2.3 De sourcing lifecycle .....	8
2.4 Succesfactoren .....	11
2.4.1 Sourcingfactoren .....	11
2.4.2 Wegingsfactoren .....	15
2.5 Onshore en offshore sourcing .....	16
2.5.1 De Indiërs komen .....	16
2.5.2 De business case voor offshore outsourcing .....	18
<b>3 Fase Besluitvorming</b> .....	<b>23</b>
3.1 De business case bij outsourcing ( <i>Diana van Hoogeveen</i> ) .....	23
3.1.1 De rol van de business case bij IT-outsourcing .....	23
3.1.2 Het FIRM-model .....	24
3.1.3 Het opstellen van een business case .....	24
3.1.4 Tot slot .....	29
3.2 Praktijkcasus Atos-Origin ( <i>Bart Straathof</i> ) .....	29
<b>4 Fase Leveranciersselectie</b> .....	<b>39</b>
4.1 Activiteiten ( <i>Sicco-Jan van der Meulen</i> ) .....	39
4.1.1 Scopebepaling .....	39
4.1.2 Selectie - Met wie gaan we het doen? .....	40
4.1.3 Due Diligence – Is het waar wat ze zeggen? .....	41
4.1.4 Contractering - Zwart op wit vastleggen van de afspraken .....	41
4.2 Juridische aspecten ( <i>Polo van der Putt</i> ) .....	42
4.2.1 Enkele juridische uitgangspunten .....	43
4.2.2 Wanneer is juridische ondersteuning noodzakelijk? .....	44
4.2.3 Contractstructuur .....	45
4.2.4 De overnameovereenkomst .....	45
4.2.5 De dienstverleningsovereenkomst .....	46

4.3	Risico's in juridisch perspectief ( <i>Anja Dekhuijzen en Louis Jonker</i> )	52
4.3.1	Vijf key risicofactoren	52
4.3.2	De volgende stap naar volwassenheid: business continuity	56
4.3.3	Overmacht	59
4.3.4	Faillissement een bijzondere calamiteit?	59
4.3.5	Conclusie	60
4.4	Praktijkcasus Atos Origin ( <i>Bart Straathof</i> )	61
<b>5</b>	<b>Fase Transitie</b>	<b>65</b>
5.1	Veranderkundige aspecten ( <i>Kees van Oosterhout</i> )	68
5.1.1	Wie zijn de belanghebbenden?	69
5.1.2	Impactanalyse	69
5.1.3	Weerstand, een individuele beleving	71
5.1.4	Fasen van weerstand bij aanhoudend gebrek aan communicatie	73
5.1.5	Communicatie om weerstand in te dammen en voor te blijven	74
5.1.6	Cultuur	75
5.1.7	Maatregelen om conflicten als gevolg van weerstand voor te blijven	79
5.1.8	Erkennen van verworven competenties (EVC) en competentie-ontwikkeling	81
5.1.9	EVC in brede zin	82
5.2	Arbeidsrechtelijke aspecten ( <i>Frank Winnubst</i> )	85
5.2.1	Overgang van onderneming?	86
5.2.2	Bescherming van werknemers bij overgang van onderneming	87
5.2.3	2 <sup>e</sup> generatie outsourcing	88
5.2.4	Kostenbesparing: wie betaalt de veerman?	89
5.2.5	Competenties en waarde	91
5.3	Praktijkcasus Atos Origin ( <i>Bart Straathof</i> )	91
<b>6</b>	<b>Fase Dienstverlening</b>	<b>93</b>
6.1	Demandmanagement ( <i>Sicco-Jan van der Meulen</i> )	93
6.1.1	Problemen uit de praktijk	95
6.1.2	Mechanismen voor de DSO	96
6.1.3	Evalueren	97
6.2	Praktijkcasus Atos Orogen ( <i>Bart Straathof</i> )	97
<b>7</b>	<b>Fase Contractbeëindiging</b>	<b>99</b>
7.1	Het contract loopt op zijn eind	99
7.2	Do's en Don'ts voor de contractbeëindiging	100
	<b>Bijlage A Begrippenlijst</b>	<b>101</b>
	<b>Bijlage B Literatuur</b>	<b>109</b>
	<b>Bijlage C Al bloggend leert men</b> ( <i>Welmoed Lockeffer</i> )	<b>111</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Doelgroep

Dit boek is geschreven voor hbo-studenten vanaf het derde leerjaar en is met name bedoeld voor de opleidingen Informatica, Bedrijfskunde, Rechten en Human Resource Management. Daarnaast is dit boek ook bruikbaar als best practice boek voor medewerkers van alle organisaties die iets met outsourcing van IT te maken hebben. Hetzij uitbesteders, IT-dienstenleveranciers of adviseurs.

De best practices voor informatiemanagement zoals vastgelegd in ITIL worden bekend verondersteld.

## 1.2 Leeswijzer

Het boek begint met de algemene kaders, zoals de definities van de diverse vormen van sourcing en de sourcing lifecycle in hoofdstuk 2. De rest van het boek is ingedeeld langs twee assen: enerzijds de sourcing lifecycle, waarbij aan ieder fase een hoofdstuk wordt gewijd en anderzijds naar de diverse disciplines die betrokken zijn bij het sourcingproces. Sourcing is namelijk bij uitstek een multidisciplinair vak, waarbij HR-, bedrijfskundige en juridische expertise even belangrijk en onmisbaar zijn als informatiemanagement expertise. In onderstaande matrix is de sourcing lifecycle horizontaal uitgezet tegen de diverse disciplines die verticaal staan. In de cellen van tabel 1.1 staan de paragrafen aangegeven waarin de betreffende combinaties behandeld worden.

Tabel 1.1 Indeling van het boek

\Fase aspect\	Besluitvorming	Leveranciersselectie	Transitie	Dienstverlening	Contractbeëindiging
Bedrijfskundig	3.1	4.1		6.1	hfst. 7
HR			5.1		hfst. 7
Juridisch		4.2 / 4.3	5.2		hfst. 7
Casus	3.2	4.4	5.3	6.2	hfst. 7

Overigens zijn de grenzen niet zo scherp als tabel 1 aangeeft. Het juridische werk begint bijvoorbeeld al bij de besluitvorming en beperkt zich niet tot het opstellen van een contract na de leveranciersselectie. Maar voor de leesbaarheid is dat allemaal op één plaats in samenhang beschreven. Op deze wijze blijft iedere paragraaf zelfstandig leesbaar. Verder loopt er door het hele boek heen een real life casus mee, die beschikbaar is gesteld door Atos-Origin.





## 2 Kaders

### 2.1 Wat is (out)sourcing?

Outsourcing is door het Platform Outsourcing Nederland (PON) als volgt gedefinieerd (PON, 2006):

Het overdragen van de dienstverlening, en indien van toepassing, de daarbij horende medewerkers en middelen, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen kwaliteitsniveau en financiële vergoedingsstructuur.

Deze definitie van outsourcing is breed toepasbaar en geldt evenzeer voor IT-diensten als voor administraties, de catering of de schoonmaak.

#### 2.1.1 Soorten (out)sourcing

Er zijn meerdere vormen van outsourcing mogelijk. We noemen hier de meest gangbare vormen.

##### *Co-sourcing & Joint Venture*

Er bestaan ondernemingen waar zowel de dienstenleverancier als de uitbesteder een belang hebben. Het doel van deze onderneming is het verzorgen van de dienstverlening. Dit kan alleen aan de uitbesteder zijn, maar als het mogelijk is ook nog aan andere uitbesteders. Deze onderneming heet een joint venture. Bij een co-sourcing wordt speciaal voor een outsourcing een joint venture opgezet door de uitbesteder en de dienstenleverancier.

##### *Global outsourcing*

Voor uitbesteders is global sourcing de outsourcing naar de locaties van één of meer dienstenleveranciers in meerdere landen. Voor dienstenleveranciers is global outsourcing het aanbieden van diensten in meerdere landen.

##### *Offshore / Nearshore / Onshore outsourcing*

Outsourcing kan niet altijd binnen Nederland gebeuren (onshore). Dienstenleveranciers die een goede kwaliteit leveren tegen een geschikte prijs, en die ook nog eens bij de uitbesteder passen, liggen niet voor het oprapen. Hierdoor is het soms nodig om in het buitenland te zoeken. Een Nederlands bedrijf kan bijvoorbeeld een uitstekende partner in Polen vinden (nearshore). Maar als men op zoek is naar de goedkoopste leverancier moet men naar een andere regio, bijvoorbeeld in Azië. Dit komt in paragraaf 2.2 verder aan de orde.

##### *Outtasking*

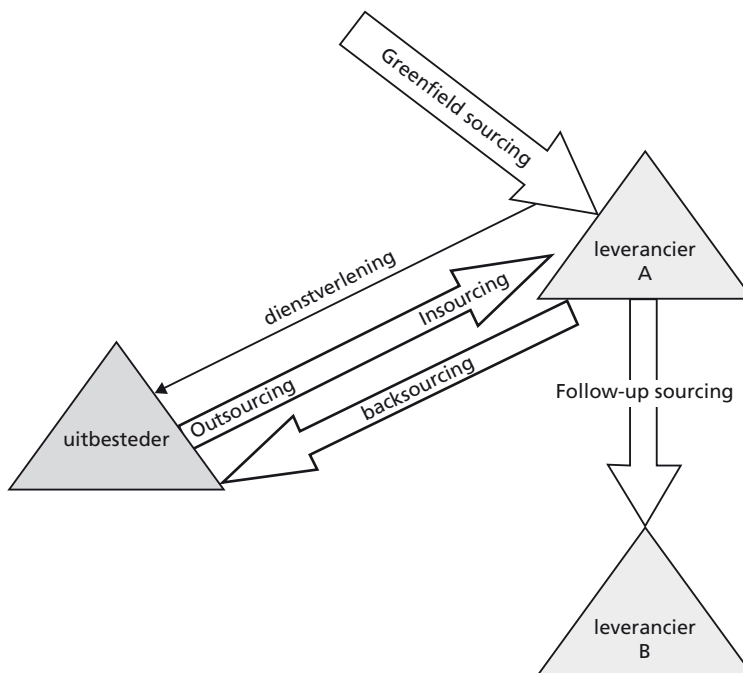
De uitbesteder kan ervoor kiezen om een bepaalde dienst door iemand anders te laten doen, zonder dat de daarbij behorende middelen en mensen worden overgedragen.

### *Transformational outsourcing (Transitional sourcing)*

Bij een transformational outsourcing wordt er geoutsourced met een bepaald doel voor ogen. Dit doel is om de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen.

### *Greenfield offering*

Greenfield offering heeft veel overeenkomsten met de normale outsourcing. Het meest relevante verschil is dat er geen transitie nodig is, want de dienstverlening wordt uit het niets opgebouwd. De uitbesteder koopt de dienstverlening in en de dienstenleverancier heeft de benodigde medewerkers en middelen reeds in huis. De dienstverlening wordt voor een bepaalde periode aangevraagd en geregeld in een contract. Vervolgens wordt deze uitgevoerd voor de overeengekomen prijs waarna contractverlening of beëindiging plaatsvindt.



Figuur 2.1 Verschillende soorten sourcing

Zoals uit bovenstaande definities blijkt, heeft een uitbestedingscontract een looptijd van een aantal jaren. Wanneer dit contract afloopt kan de uitbesteder dit verlengen, maar hij kan ook offertes aanvragen bij andere leveranciers, in de hoop een beter aanbod te krijgen. Bij de overheid is dat zelfs verplicht door het openbare aanbestedingsrecht van de Europese Unie<sup>1</sup>. Dit kan ertoe leiden dat de huidige leverancier (A) zijn dienstverlening moet overdragen aan een andere leverancier (B). Er ontstaat dan een situatie van follow-up sourcing. Deze situatie onderscheidt zich op twee

<sup>1</sup> Overheidsinstanties zijn verplicht om iedere opdracht van €137.000,- of meer openbaar aan te besteden. Zij moeten hun offerteaanvraag op een site van de EU zetten en iedere offerte die zij ontvangen uit een van de landen van de EU in behandeling nemen. Zij zijn verplicht om de opdracht te gunnen aan de leverancier die met zijn aanbieding het best voldoet aan vooraf vastgestelde criteria, en moeten die gunning kunnen verantwoorden naar de andere leveranciers.

punten van een first time outsourcing: (1) leverancier B levert geen diensten terug aan A, maar aan de organisatie die destijds heeft uitbesteed aan A, en (2) het komt zelden voor dat leveranciers personeel en middelen aan elkaar overdragen, zij beschouwen elkaar immers als concurrenten. Een follow-up sourcing is te definiëren als:

*Follow-up sourcing is:*

1. het overdragen van een bepaalde dienstverlening van een leverancier aan een andere leverancier, en vervolgens:
2. het voortzetten van de dienstverlening door die andere leverancier voor een bepaalde periode aan de oorspronkelijke uitbesteder op basis van een resultaatverplichting.

Het kan ook voorkomen dat een uitbesteder na afloop van het outsourcingcontract zijn dienstverlening weer terugneemt in eigen huis. Vanuit de oorspronkelijke uitbesteder gezien is dit inbesteding (en voor de leverancier dus uitbesteding), maar om verwarring met een begrip als insourcing te voorkomen, sluit het PON aan bij Kern & Willcocks (1999) die dit *back-sourcing* noemen. Bij back-sourcing is meestal geen sprake meer van het overnemen van personele of materiële middelen. Immers, waarom zou een afgedankte leverancier spullen afstaan en welk gespecialiseerd personeel vindt het nog uitdagend om weer een ondersteunende rol te gaan vervullen in een 'gewone' organisatie? Wanneer men dit begrip back-sourcen abstraheert van de voorgeschiedenis, kan men er ook de situatie onder rekenen waarbij een organisatie een dienstverlening aan zichzelf in huis neemt die voorheen altijd door een externe partij was verleend. Dit back-sourcing is dan te definiëren als:

*Back-sourcing (terug in huis nemen) is:*

1. het verwerven van de bedrijfsmiddelen die nodig zijn om bepaalde bedrijfsprocessen uit te voeren, die tot dan toe als dienst door een externe partij waren verleend, en:
2. die bedrijfsprocessen vanuit de eigen organisatie als diensten leveren aan de eigen organisatie.

Op een hoger niveau van abstractie kunnen we zeggen dat bij outsourcing en insourcing de verlener en de ontvanger van de diensten uit elkaar getrokken worden en in gescheiden organisaties terechtkomen, terwijl die bij back-sourcing juist (weer) in één organisatie samenkomen.

### 2.1.2 Shared Services

Veel voordelen die men met outsourcing nastreeft, kan men binnen grote organisaties ook bereiken zonder iets over te dragen aan een externe partij. Door het samenvoegen van een aantal afdelingen dat binnen een organisatie dezelfde processen uitvoert, kan men een schaalvoordeel bereiken en dus kosten besparen. Dit geldt met name voor back-office processen. Zo'n nieuwe afdeling heet een Shared Service Center (SSC). Strikwerda (2003) geeft de volgende definitie: *Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid in de interne organisatie van een onderneming die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan de operationele eenheden van die onderneming op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.*

Wanneer al deze aspecten worden opgenomen ontstaat de volgende definitie voor het inrichten van een SSC:

*Het inrichten van een Shared Service Centrum is:*

1. het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij behorende bedrijfsmiddelen aan een nieuw op te richten afdeling (het SSC) binnen de eigen organisatie, en vervolgens;
2. het gedurende een onbepaalde periode terugontvangen van die processen als diensten van dat SSC op basis van resultaatverplichting.

Het opzetten van een SSC is te beschouwen als outsourcen binnen de eigen organisatie, of *interne outsourcing*. Wanneer de organisatie dan ook van de gelegenheid gebruikmaakt om dat SSC volgens nieuwe regels en met nieuwe middelen te laten werken, kan zij tevens een kwaliteitsslag maken. De personele en materiële middelen worden dan overgenomen uit de oude afdelingen, waarbij men selectief te werk kan gaan: (1) de medewerkers laten solliciteren naar een functie in het SSC en alleen die medewerkers overnemen die zich middels een assessment kwalificeren voor de gewenste werkwijze, en (2) alleen die middelen overnemen die passen in de gewenste architectuur. Wanneer het SSC eenmaal goed draait, kan de organisatie het desgewenst privatiseren of verkopen. Bij privatisering verplicht de oude moedermaatschappij zich meestal om nog een aantal jaren een bepaald volume aan diensten af te nemen, terwijl het SSC anderzijds ook diensten aan de vrije markt gaat verlenen.

### **Voorbeeld**

*Een goed voorbeeld van deze gang van zaken is het Rijks Computer Centrum (RCC), dat in de jaren zestig is opgericht als onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken om rekencentrumdiensten voor de Rijksoverheid te verzorgen. Dit RCC is later verzelfstandigd en is na een reeks overnames, waaronder Pink Elephant, uitgegroeid tot een van de topvijf IT-dienstenleveranciers op de Nederlandse markt onder de naam Getronics PinkRocade.*

De eindsituatie na privatisering van een SSC wordt dan in wezen dezelfde als bij outsourcing. Men kan het SSC ook direct verkopen aan een externe leverancier (zie de case Verkeer en Waterstaat in hoofdstuk 7). In de laatste twee gevallen is via een of twee tussenstappen exact hetzelfde resultaat bereikt als met *outsourcing*. Nog een mogelijkheid is om het SSC onder te brengen in een joint venture met een leverancier. Ook hiermee wordt nagenoeg outsourcing bereikt, maar met behoud van een fall back mogelijkheid voor het geval dat de verwachtingen niet uitkomen. Al deze strategieën kosten meer tijd, maar ze maken het hele traject en het veranderproces ook veel beheersbaarder dan directe uitbesteding in één stap.

Overigens zijn Shared Services al zo oud als er grote organisaties zijn, vroeger heette dit gewoon *centralisatie*. Een prima voorbeeld van een SSC avant la lettre is het Gemeenschappelijk Administratiekantoor (GAK) van de bedrijfsverenigingen voor de administratie van de sociale voorzieningen dat reeds in 1954 is opgericht!

Het opzetten van SSC's neemt de laatste jaren een grote vlucht in Nederland, met name voor de ondersteunende Informatie, Personele en Financiële (IPF) processen van organisaties. Deze tendens is zowel te zien bij het bedrijfsleven als bij de overheid; Strikwerda (2003) noemt 100 cases. Voorbeelden zijn:

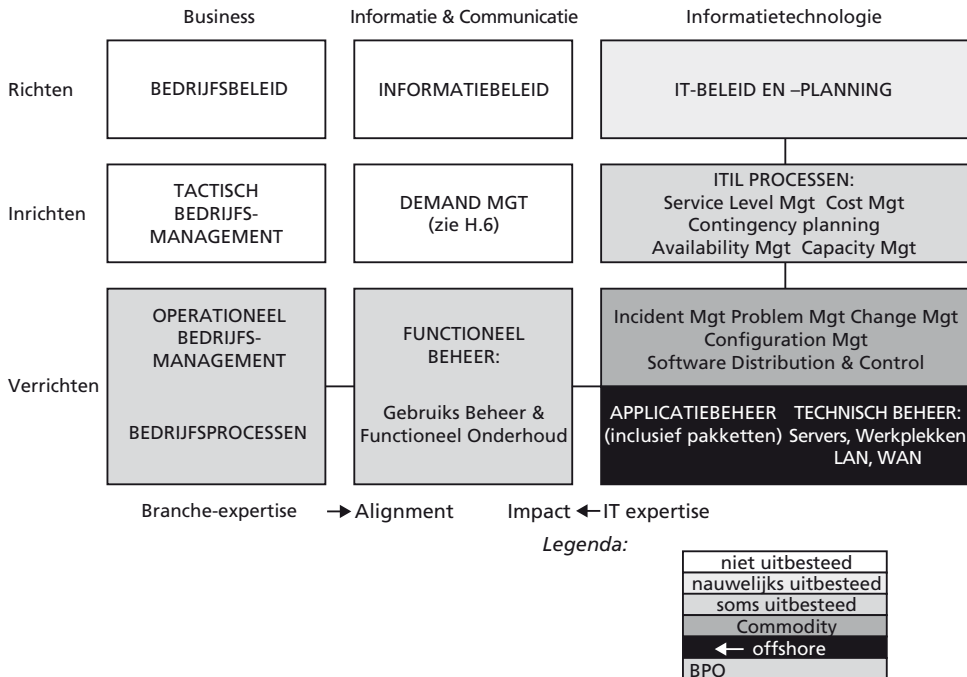
- De DTO (Defensie Telematica Organisatie).
- Het samenvoegen van alle HRM afdelingen van de ministeries tot één Shared Service Center (kabinetsbesluit van 4 juli 2003). Dit SSC heet inmiddels P-direct.
- Het samenvoegen van de IPF-functies van alle gevangenissen en jeugdinstellingen van de cluster (regio) Utrecht van de Dienst Justitiële Inrichtingen (gestart in 2002 als pilot, om daarna te worden herhaald door de andere clusters).
- I-Bridge, het automatiseringsbedrijf van Randstad.
- Achmea active, het automatiseringsbedrijf van Achmea.
- Het samenvoegen van de IT-afdelingen van alle 25 regionale politiekorpsen van Nederland en dat van de KLPD tot 6 regionale centra onder de ISC (Information Service Coöperatie) van de politie. Deze operatie heeft meerdere jaren geduurd en is in 2003 afgerond.
- Het ISZF (ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân) dat op 1-1-2004 is opgericht door zes Friese gemeenten rond Bolsward.

## 2.2 Domeinen van IT-sourcing

Tot hertoe ging dit hoofdstuk over sourcing van processen in het algemeen. Vanaf hier wordt verder ingezoomd sourcing van IT-diensten (IT-sourcing). We kunnen de domeinen van IT-sourcing in kaart brengen met behulp van het negenvlakmodel van Rick Maes (Maes, 1993) waarin horizontaal de dimensie Branche-specifieke versus IT-specifieke kennis wordt uitgezet en verticaal de opvolging *richten*, *inrichten* en *verrichten*. Zo ontstaat figuur 2.2, waarin is aangegeven welke IT-processen het meest in aanmerking komen voor uitbesteding.

De IT-processen die in aanmerking komen voor sourcing, zijn die processen waarvoor veel IT-expertise nodig is maar weinig branche-expertise. Dat zijn dus de processen aan de rechterkant van de figuur. Verder zal een operationeel proces gezien de aard en de frequentie daarvan zich eerder tot een commodity ontwikkelen dan een tactisch of strategisch proces. Per saldo ontstaat dan de van rechtsonder naar linksboven volgende inkleuring van de figuur:

- Het beheer van hardware en software (servers, werkplekken, LAN WAN) kent een hoge mate van standaardisatie en heeft zich ontwikkeld tot een commodity. Als gevolg van steeds scherpere prijsconcurrentie begint hier offshore sourcing te ontstaan.
- Ook de operationele ITIL-processen en het beheer van standaard applicaties ofwel pakketten hebben al een commodity-karakter.
- Voor het beheer van maatwerkapplicaties kan een leverancier niet meer schaalgroter bieden dan de uitbesteder, hier kan alleen met offshore sourcing een kostenvoordeel worden behaald.
- De markt voor tactische ITIL-processen (Service Level Management en dergelijke) is zich nog aan het ontwikkelen. Soms worden deze processen mee uitbesteed, maar het resultaat is vaak minder dan bij uitbesteding van operationele processen.
- IT-beleid en -planning worden nauwelijks uitbesteed. Hoewel IT-leveranciers vaak de mond vol hebben over partnerships, blijkt dat ze in praktijk vooral bezig zijn om de operationele dienstverlening zo efficiënt in te richten dat ze uit de kosten te komen. Hierdoor komen ze



Figuur 2.2 Domeinen van IT-sourcing

nauwelijks toe aan een proactief tactisch management, laat staan aan IT-beleid en -planning namens hun klant.

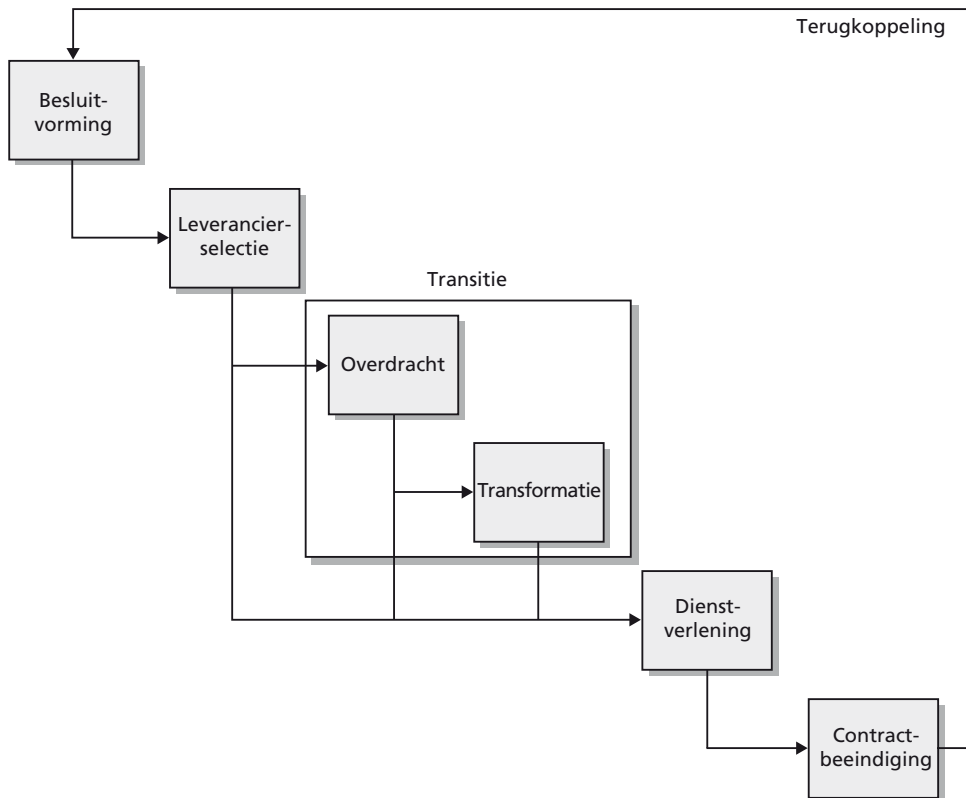
- De operationele processen van het functioneel beheer worden soms ook uitbesteed, maar vanwege het hoge gehalte aan branche-expertise en de inbedding in de bedrijfsprocessen is dit eerder als Business Process Outsourcing te beschouwen dan als IT-outsourcing.

De bulk van de uitbesteede IT-diensten en de scherpste prijsconcurrentie tussen de aanbieders vinden we in de drie commodity-domeinen rechtsonder in figuur 2.2.

### 2.3 De sourcing lifecycle

Het sourcingproces kan beter beheersbaar gemaakt worden door het te plannen tot op het niveau van activiteiten van enkele mensweken en de verantwoordelijkheden voor alle activiteiten duidelijk toe te wijzen. De uitbesteder maakt een plan voor de hele cyclus en richt daar zijn uitbestedingproject op in. De leveranciers plannen hun offerteprocessen in de fase leveranciersselectie. Nadat een leverancier is geselecteerd, is het goed dat de uitbesteder en de geselecteerde leverancier samen de transitie plannen en een gemeenschappelijk project inrichten om die uit te voeren. Als referentiekader voor zo'n sourcing-plan is een faseringsmodel nodig naar analogie van de modellen voor softwareontwikkeling. Immers, het proces van softwareontwikkeling werd ook pas beheersbaar met de toepassing van faseringsmodellen zoals SDM (System Development Methodology). De definitie van outsourcing in de vorige paragraaf geeft al een grove indeling in twee fasen, namelijk het overdragen van processen en het terugontvangen van diensten.

Deze indeling is door het PON nader uitgewerkt in een sourcing lifecycle model met vijf fasen. Naast de bekende, in de literatuur beschreven faseringsmodellen, hebben ook diverse adviesorganisaties hun eigen faseringsmodellen. Voorbeelden zijn het model van Gartner, Morgan Chambers (het Life Cycle Sourcing Framework™), het model van Quint Wellington Redwood (het 7-fasenmodel™) en het model van TPI. Een analyse van deze commerciële modellen heeft geen aanleiding gegeven tot nadere aanpassingen. Het door de werkgroep Taxonomie van het PON ontwikkelde model is weergegeven in figuur 2.3.



Figuur 2.3 De sourcing lifecycle van het PON (PON,2006)

## Fase 1 Besluitvorming

Uitbesteden (van IT) is voor bedrijven meestal geen eenvoudige beslissing, maar wordt overwogen om een aantal redenen. De meest voorkomende redenen zijn het verlagen van de kosten én het verbeteren van de kwaliteit. De strategie die wordt opgesteld om de doelstellingen te behalen die het bedrijf zich heeft gesteld, is de sourcing-strategie. In hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe we een business case opstellen voor uitbesteding.

## Fase 2 De leveranciersselectie

In de tweede fase wordt er een selectie gemaakt door de uitbesteder uit een aantal mogelijke IT-dienstenleveranciers. Een in Nederland algemeen aanvaarde methode die hierbij als onder-



steuning kan worden gebruikt, is ISPL. ISPL is een methode die organisaties in staat stelt om op basis van feiten en een zakelijk inzicht een keuze te maken uit een aantal IT-leveranciers. ISPL is gebaseerd op best practices en het is bovendien opgebouwd als een framework waaruit diverse onderdelen gebruikt kunnen worden.

Deze fase wordt nader beschreven in hoofdstuk 4.

### **Fase 3 Transitie**

De transitie omvat drie subfasen: ontvlechting, overdracht en transformatie.

#### *Ontvlechting*

Het losmaken en apart zetten van personeel, hardware, software en dergelijke uit de uitbestedende organisatie.

#### *Overdracht*

De feitelijke overdracht van de dienstverlening aan een dienstenleverancier, waarbij gelijktijdig de bijbehorende middelen en medewerkers aan die dienstenleverancier worden overgedragen. De overdracht wordt meestal georganiseerd als een gezamenlijk project van de uitbesteder en de dienstenleverancier.

#### *Transformatie*

Het omvormen van dienstverlening en het inpassen van de overgenomen organisatie, dienstverlening en IT-middelen zodat die passen binnen de omgeving en de schaal waarop de dienstenleverancier is ingericht. In volgorde van impact zijn drie niveaus te onderscheiden:

1. Een as-is transformatie waarin de bestaande processen en hulpmiddelen worden gecontinueerd door de dienstenleverancier.
2. Integratie in de processen en tooling van de dienstenleverancier.
3. Transformatie met de opzet om de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen (*transformational outsourcing*).

### **Fase 4 Dienstverlening**

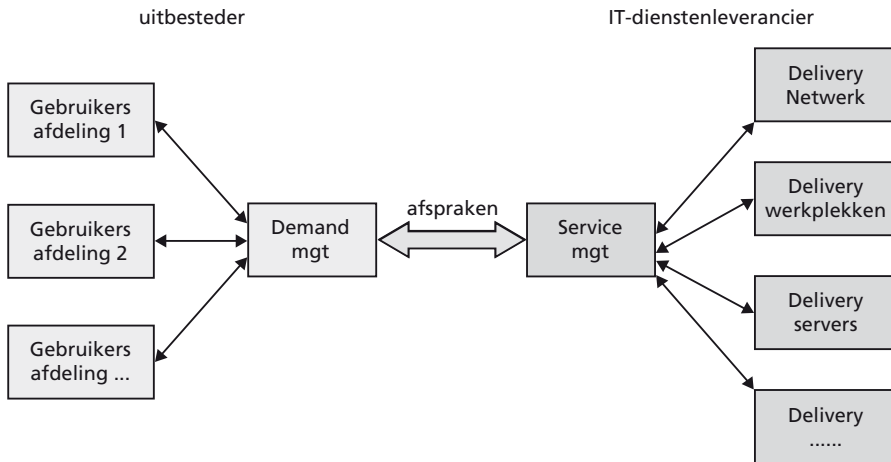
De fase dienstverlening is een continu proces dat jaren kan duren. In deze fase wordt de dienstverlening door beide partijen ieder vanuit hun perspectief gemanaged. Het management vanuit het perspectief van de uitbesteder heet demandmanagement, dat de vraag bundelt van *alle* gebruikers. Het management vanuit het perspectief van de dienstenleverancier omvat het deliverymanagement van de afzonderlijke services, en het servicemanagement dat die services bundelt tot één geheel. Op zo'n manier komt één enkel kanaal tot stand waar alle afspraken beheerst kunnen worden (zie figuur 2.4).

In hoofdstuk 6 komen het demandmanagement en het servicemanagement nader aan de orde.

### **Fase 5 Contractbeëindiging**

Contracten duren maar een bepaalde tijd. Nader onderscheid is mogelijk tussen reguliere beëindiging nadat het contract de looptijd heeft uitgediend en voortijdige beëindiging wanneer partijen het contract nog gedurende de looptijd verbreken.

Deze fase wordt uitgewerkt in hoofdstuk 7.



Figuur 2.4 Demandmanagement en deliverymanagement

## 2.4 Succesfactoren

### 2.4.1 Sourcingfactoren

Uit onderzoek (Delen, 2005) is gebleken dat het succes of falen van IT-sourcing in sterke mate wordt bepaald door tien zogeheten Sourcingfactoren. De rol van die Sourcingfactoren evolueert tijdens het sourcingproces. Bij de besluitvorming geven zij aan of het juiste besluit over sourcing wordt genomen, daarom heten ze in die fase *decision-factoren*. Als die factoren dan aanwezig zijn, is het verantwoord om verder te gaan met het sourcingproces, maar tijdens dat proces moet men diezelfde factoren blijven beheersen om succes te houden. Omdat de factoren dan van rol en gedaante veranderen, heten ze in dat stadium *control-factoren*. In de praktijk dienen de decision-factoren dus om het goede besluit omtrent sourcing te nemen, en moet men op de control-factoren sturen om dat besluit ook goed uit te voeren. Uiteindelijk loopt ieder sourcingcontract een keer af en dan kan de uitbesteder beslissen over contractvernieuwing, overdracht naar een andere leverancier of het weer terug in huis nemen van de dienstverlening (back-sourcing). Op dat moment nemen de factoren weer de gedaante aan van decision-factoren, maar dan in een andere context. Afhankelijk van die context worden ze dan follow-up factoren of backsource-factoren genoemd. Tabel 10.1 laat het verloop van alle Sourcingfactoren zien door de levenscyclus van een sourcing.

Hierna worden deze factoren nader beschreven:

#### DF1 Planmatige aanpak van het sourcingproces

Om het sourcingproces beheersbaar te maken is een faseringsmodel nodig. Dit naar analogie van het systeemontwikkelproces dat ook pas beheersbaar werd met de toepassing van faseringsmodellen zoals SDM. Iedere sourcing moet vooraf per fase gepland worden en die planning dient dan als sturingsinstrument voor het proces. De sourcing lifecycle van het PON (zie paragraaf 2.3) is een zeer bruikbaar model hiervoor.

Tabel 2.1 Generieke Sourcingfactoren en hun rol tijdens het sourcingproces

<b>Sourcing-besluit: Decision-factoren</b>	<b>Sourcingproces: Control-factoren</b>	<b>Follow-up sourcing</b>	<b>Back-sourcing</b>
DF1 planmatige aanpak	CF1 planmatige aanpak	FF1	BF1
DF2 business case uitbesteding	CF2 business case uitbesteding	FF2	BF2
DF3 business case inbesteding	CF3 business case inbesteding	FF3	---
DF4 ontvlechtsbaarheid	CF41 overdracht van personeel CF42 overdracht van middelen CF43 begeleiden gebruikers	FF42	BF41 BF42 BF43
DF5 goed opdrachtgeverschap	CF51 degelijk contract CF52 financiële afspraken CF53 performance mgt	FF51 FF52 FF53	---
DF6 sourcing kennis	CF6 kennisbehoud	FF6	BF6

### DF2 Een positieve business case voor uitbesteding

Door de voordelen die een uitbesteder wil bereiken te benoemen en af te wegen tegen de nadelen of risico's van uitbesteding, ontstaat een business case. Daarbij is het grootste risico dat de uitbesteder een kerncompetentie<sup>2</sup> niet als zodanig onderkent en deze per ongeluk uitbesteedt. Een business case is niet alleen van belang voor het nemen van het juiste sourcingbesluit, maar vormt daarna ook een belangrijk instrument om op te sturen tijdens het verdere sourcingproces tot en met de fase dienstverlening.

### DF3 Een positieve business case voor inbesteding

Duurzaam sourcing succes is alleen mogelijk als beide partijen, de uitbesteder en de inbesteder, er voordeel bij hebben, als er dus een win-win situatie ontstaat. De business case voor inbesteding is in hoge mate symmetrisch met de business case voor uitbesteding:

- De over te nemen processen moeten voor de inbesteder juist wel een *kerncompetentie* zijn.
- De inbesteder kan hier door zijn specifieke kennis en technologieën significant voordeel bieden aan de uitbesteder.
- De inbesteder kan door zijn schaalgrootte *efficiëntievoordelen* bieden aan de uitbesteder.

### DF4 Ontvlechtsbaarheid van processen

Om processen en bijbehorende middelen aan een andere organisatie te kunnen overdragen, moeten ze eerst worden ontvlochten uit de eigen organisatie. Met name wanneer de uitbesteder niet alles wil uitbesteden, maar de optie wil hebben om alleen die IT-processen uit te besteden, waar de beste business case voor is te maken. Als referentiekader voor dit ontvlechtsingsproces is een enterprise-architectuur op alle lagen van processen tot aan IT-componenten onmisbaar.

### DF5 Goed opdrachtgeverschap

Een uitbesteder kan zijn IT-processen alleen uitbesteden als hij in voldoende mate in staat is om als opdrachtgever de inbesteder - waar die processen naar toe zijn gegaan - aan te sturen. Welk niveau van opdrachtgeverschap daarbij vereist is, hangt af van de mate van uitbesteding. Voor

<sup>2</sup> Een kerncompetentie is een set vaardigheden en technologieën die significant concurrentievoordeel biedt, niet imiteerbaar is en uitbreidbaar naar andere markten (vrij naar Hamel en Prahalad, 1990)

de uitbesteding van operationele IT-processen, zoals netwerk- of serverbeheer, volstaat een lager niveau dan voor het uitbesteden van complete IT-afdelingen inclusief het tactisch management daarvan.

### **DF6 Kennis van sourcing**

De uitbesteder en de inbesteder moeten beiden ervaring hebben met IT-sourcing. Sourcing-ervaring is echter ongelijk verdeeld. Organisaties die voor het eerst uitbesteden hebben daar uiteraard geen ervaring mee, terwijl IT-dienstverleners leven van inbesteding en daar juist veel ervaring mee hebben. Daarom zijn uitbesteders voor hun eerste contracten vaak afhankelijk van externe kennis. Ze zouden die kennis kunnen halen bij hun kandidaat-leverancier, maar uitbesteden is niet hetzelfde als inbesteden en die IT-leverancier zal toch altijd het eerst naar zijn eigen belangen kijken. Daarom doet een uitbesteder er beter aan om een onafhankelijke sourcingadviseur te betrekken, die al meer uitbestedingen heeft begeleid.

### **CF41 Zorgvuldige overdracht van personeel**

Bij een eerste sourcing wordt vrijwel altijd personeel overgedragen. Omdat IT-dienstverlening nog steeds zeer kennisintensief is, is dit personeel cruciaal voor het succes van IT-sourcing, want zij zijn de belangrijkste kennisdragers. Bij de overdracht moet ruim aandacht worden besteed aan overdracht respectievelijk behoud van kennis, overbruggen van cultuurverschillen, communicatie, het omgaan met weerstanden en de Ondernemingsraad.

### **CF42 Overdracht van middelen**

De materiële bedrijfsmiddelen die bij IT-outsourcing kunnen worden overgedragen zijn de hardware (WAN, LAN, servers, pc's), de software (systeemsoftware, applicaties), licenties en soms de huisvesting van een IT-afdeling. Door deze middelen aan de externe dienstverlener over te dragen, stelt de uitbesteder hem in staat om deze te standaardiseren en te integreren in de eigen IT-infrastructuur en daardoor kan de leverancier efficiencyvoordelen behalen in de operaties. Daar staat tegenover dat het verhuizen van middelen naar een andere omgeving, waar ze worden ingepast in een andere IT-architectuur, ook een aanzienlijk risico meebrengt, en dat middelen die eenmaal zijn overgedragen bij iedere leverancierswisseling opnieuw overgedragen moeten worden. Daarom worden deze middelen ook vaak in eigendom gehouden door de uitbesteder.

### **CF43 Begeleiding van de gebruikers**

Bij outsourcing komen de gebruikers op grotere afstand te staan van de IT-dienstverlener en vice versa. Prioriteiten die voor de eigen IT-afdeling vanzelfsprekend waren, of die de gebruikers desnoods zelf afdwongen, maken dan plaats voor de formele afspraken zoals ze in een Service Level Agreement staan. Daarom is het essentieel dat de gebruikers zich vooraf bewust zijn van hun processen en de kritische afhankelijkheden van IT-voorziening daarbinnen, en dat de uitbesteder hun betreft bij het opstellen van dat SLA. Natuurlijk heeft alles zijn prijs en moeten individuele gebruikers ook begrijpen dat zij de service krijgen waar hun organisatie voor betaalt. Wat hierbij goed helpt is om de gebruikers via doorbelasting direct te confronteren met de kosten van hun wensen. Kortom alles draait hier om een goed verwachtingenmanagement.

### **CF51 Een degelijk contract**

Een sourcing-contract moet enerzijds zekerheid bieden en anderzijds flexibiliteit.

Het contract is geldig gedurende de looptijd van de sourcing-overeenkomst en idealiter blijft het gedurende die periode in de kast liggen. Als het goed gaat worden de meeste artikelen nooit toegepast en hoeft het contract ook niet meer veranderd of ‘opengebroken’ te worden. Zie het als een soort ‘huwelijksvoorwaarden’ die bij een goed huwelijk in het nachtkastje blijven liggen, maar die wel bepaalde spelregels bieden om op terug te vallen als er problemen komen of als de omstandigheden ingrijpend veranderen. Mochten die problemen zich toch voordoen, dan is het zaak om te voorkomen dat die snel escaleren naar een juridische procedure. Daarom is het verstandig in het contract al procedures op te nemen voor mediation of arbitrage door onafhankelijke experts waar men vertrouwen in heeft, voor het geval men er met elkaar niet uit komt. Men is immers sterk van elkaar afhankelijk, en moeten snel samen verder. In zo’n situatie heeft geen van beide partijen belang bij een juridische procedure met kostbare advocaten en imago-schade, want procedures voor de rechtbank kunnen zich soms jaren voortslepen zonder dat er een uitspraak komt.

### **CF52 Heldere financiële afspraken**

Er bestaat een groot verschil tussen het inkopen van producten en het aangaan van een sourcing-relatie. Bij een inkoop probeert men om de producten voor de laagste prijs te krijgen, mits de kwaliteit vaststaat, maar bij outsourcing wordt men langdurig van elkaar afhankelijk. Wanneer een leverancier dan niet uit de kosten komt, is hij vaak gedwongen om zijn inzet te beperken, hetgeen ten koste van de service gaat, of hij gaat al zijn creativiteit richten op het identificeren van meerwerk. In zo’n situatie wordt alles wat niet letterlijk in het SLA en het contract is opgenomen apart in rekening gebracht. Dergelijke situaties kunnen gemakkelijk ontstaan wanneer kostenbesparing het enige motief is om te outsourcen.

Een transparante kostprijsberekening is van groot belang voor een goede sourcing-relatie. De beste manier is om het principe van Activity Based Costing (ABC) (Kaplan&Bruns, 1987) toe te passen op de IT-dienstverlening.

### **CF53 Performancemanagement**

Reeds in 1996 (De Loeff, 1996) werd gesteld dat *‘uitbesteden alleen verantwoord is wanneer de eisen aan de activiteiten tevoren gedetailleerd kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden’*. Hiermee geeft hij een belangrijke control-factor aan, namelijk het kunnen specificeren, meten en sturen op de performance van de IT-dienstverlener. Dit complex van taken wordt meestal samenvat met de term *performancemanagement*.

### **CF6 Kennisbehoud**

Tot aan de eerste migratie naar een inbesteder heeft een organisatie de facto de kennis om zijn eigen IT-dienstverlening te verzorgen. Tijdens de leveranciersselectie en de migratie bouwt een uitbesteder bovendien de kennis op die nodig is om een leverancier aan te sturen. Daarna wordt het belangrijk om beide vormen van kennis gedurende de hele contractmanagement fase te behouden. Wanneer een uitbesteder namelijk zo veel kennis heeft verloren, dat hij niet meer in staat is om de eigen IT-dienstverlening uit het niets op te bouwen, verliest hij de optie van back-sourcing, ofwel de kans om uitbesteding als zodanig terug te draaien. Wanneer hij daarboven ook de kennis en kunde verliest om een andere leverancier aan te sturen, vervalt vervolgens de optie van follow-up sourcing en wordt de uitbesteder definitief afhankelijk van die ene leverancier.

## 2.4.2 Wegingsfactoren

De Sourcingfactoren zijn niet allemaal even belangrijk. Volgens Delen (2005) kunnen we de volgende wegingsfactoren vaststellen.

Tabel 2.2 Classificatie van decision-factoren en control-factoren

Categorie	wegingsfactor	Decision-factoren	Control-factoren
<b>Zeer sterke factoren:</b> niet voldoen leidt altijd tot mislukking	5	DF2 business case voor uitbesteding	CF2 business case voor uitbesteding CF41 overdracht van personeel
<b>Sterke factoren:</b> niet voldoen leidt op zijn best tot gedeeltelijk slagen	3	DF3 business case voor investering DF5 goed opdrachtgeverschap	CF3 business case voor investering CF51 degelijk contract CF52 financiële afspraken CF53 performance management
<b>Gemiddelde factoren:</b> niet voldoen leidt meestal tot mislukking, maar soms tot succes.	1	DF1 planmatige aanpak DF4 ontvlechtsbaarheid DF6 sourcing-kennis	CF1 planmatige aanpak CF43 begeleiding van de gebruikers CF6 kennisbehoud
<b>Zwakke factoren:</b> geen relatie aangetoond tussen de factor en mislukking of succes	0	----	CF42 overdracht van middelen
<b>maximum score</b>		$5 + 2 \times 3 + 3 = 14$	$2 \times 5 + 4 \times 3 + 3 = 25$

Uit dat onderzoek bleek ook dat op elk punt in de sourcingcyclus aan de criteria voor de belangrijkste Sourcingfactoren voldaan moet zijn, alvorens over te gaan tot een volgende fase. Zo zal in fase 1 *Sourcing besluit* aan de criteria van de belangrijkste decision-factoren voldaan moeten zijn vóórdat men over kan gaan naar fase 2 *leveranciersselectie*.

### *Decisionscore en controlscore*

Evenzo moeten na de *leveranciersselectie* de belangrijkste control-factoren beheerst zijn vóórdat men over kan gaan tot de fasen *transitie* en *dienstverlening*. In tabel 2.5 is aangegeven hoe sterk of zwak de individuele factoren zijn. Met behulp hiervan kan men ook kwantitatief maken in hoeverre aan de criteria voor het hele pakket van relevante decision- en control-factoren voldaan is. Wanneer alle decision- en control-factoren relevant zijn, kan men - zoals in tabel 2.5 is voorgerekend - maximaal 14 decision punten respectievelijk 25 control-punten behalen. De Decisionscore (Dsc) wordt nu gedefinieerd als het aantal decision-punten dat men behaalt voor de factoren waar aan de criteria is voldaan ( $D_{act}$ ), gedeeld door het maximum aantal decision-punten dat men kan behalen voor alle relevante factoren ( $D_{max}$ ) van die sourcing, uitgedrukt in procenten. Op dezelfde manier is de Controlscore (Csc) gedefinieerd als  $C_{act} / C_{max} \times 100\%$ . Door deze scores te ijken aan de praktijk bleek dat geslaagde sourcingen corresponderen met scores van 85% of meer. De gedeeltelijk geslaagde cases corresponderen met scores tussen de 50 en de 85% en de cases waar een van de scores beneden de 50% viel zijn allemaal mislukt. Het feit dat uit de tien generieke sourcing factoren zo'n scoringsmethode valt af te leiden geeft tevens aan dat die tien factoren bruikbaar zijn om met redelijke waarschijnlijkheid een voorspelling te doen over succes of mislukking van een sourcing.

## De Sourcingfactoren monitor (SFM)

Door combinatie van alle resultaten tot dusver kan een generiek plan worden uitgewerkt voor monitoring van de Sourcingfactoren over de hele sourcingcyclus, de zogenoemde Sourcingfactoren *monitor*. Deze monitoring is te beschouwen als een soort ‘early warning system’, dat knelpunten op een vroeg moment signaleert, zodat men het sourcingproces nog tijdig kan bijsturen. De natuurlijke momenten voor bepaling van de scores liggen aan het begin en aan het einde van elke fase van de sourcing cyclus.

## 2.5 Onshore en offshore sourcing

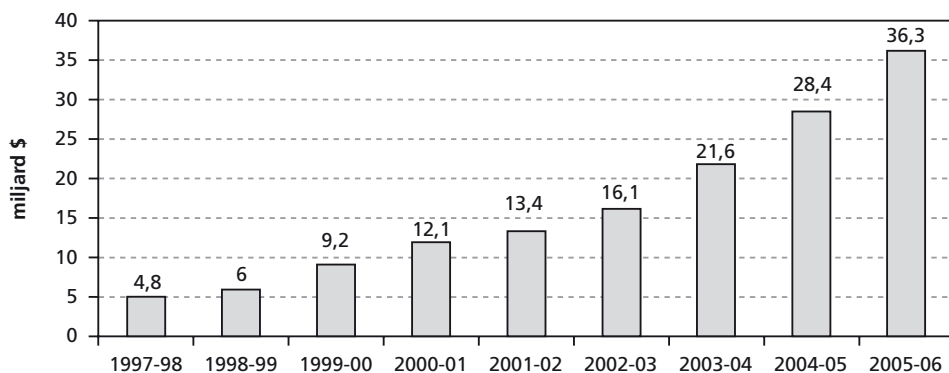
Rond 2000 was offshore outsourcing voor Nederland nog een scenario voor de toekomst. Maar met de grote uitbesteding van ABN-AMRO aan IBM, Accenture, Infosys, Tata en Patni in 2005 ter waarde van € 1,8 miljard, eiste het fenomeen ineens alle aandacht op. De laatste drie genoemde leveranciers komen uit India, maar ook Accenture gaat haar aandeel vanuit India leveren en IBM heeft kort na het bekend worden van de overeenkomst opnieuw de aandacht getrokken met de mededeling dat het de helpdesk voor zijn dienstverlening in Zuid-Afrika zou vestigen. Laten we eens bekijken hoe dit mogelijk is geworden.

### 2.5.1 De Indiërs komen

Het kapitaal van India wordt gevormd door zijn 1,2 miljard inwoners. Met een groeipercentage van 2,5 % per jaar (ofwel elk jaar 30 miljoen inwoners erbij!) zal India China binnenkort voorbijstreven en de grootste bevolking ter wereld tellen. Het aanbod op de arbeidsmarkt overtreft de vraag in hoge mate en de kosten van levensonderhoud zijn laag, zodat India als lagelonenland de westerse wereld een enorme concurrentie kan aandoen. Tot zover onderscheidt India zich niet van andere landen in de derde wereld, maar daar komt bij dat alle geschoolde Indiërs Engels spreken, en dat India een intellectuele traditie heeft die zich uit in grote aantallen zeer hoog opgeleide en ambitieuze mensen. Daarom heeft zich in India naast arbeidsintensieve industrieën zoals de metaal- en textielindustrie ook een branche van brainworkers ontwikkeld. Dit begon eind vorige eeuw met Business Process Outsourcing. Hieronder verstaat men in India eenvoudig administratief werk of zelfs het overtypen van betaalcheques. In het verlengde hiervan is tegen het jaar 2000 een groot deel van de jaar 2000 conversie van applicaties in India terechtgekomen. Na afloop van die conversie zijn veel applicatieportefeuilles in India gebleven voor ander onderhoud, en vervolgens heeft zich daaruit een applicatie-ontwikkelindustrie ontwikkeld. Pas de laatste jaren ontwikkelt zich ook een dienstverlening in het remote beheren van IT-infrastructuur. Hiermee ontstaat de paradox dat de IT-sourcing industrie zich offshore precies andersom heeft ontwikkeld als onshore. Zoals we zojuist gezien hebben, liep de volgorde in India van ‘BPO’ via applicaties naar infrastructuurbeheer, terwijl de klassieke ontwikkeling van onshore outsourcing is begonnen met netwerk- en serverbeheer, de grootste commodity, en pas daarna is doorgroeid naar applicatiebeheer en BPO (Delen, 2006).

De Indiase IT-industrie concentreert zich in ‘electronic cities’ in de buurt van enkele steden met grote universiteiten in Zuid India, zoals Bangalore, Hyderabad, Chennai en Mumbai. De kennisinfrastructuur is daarbij de bepalende, maar ook de beperkende factor. Op dit moment studeren aan die universiteiten per jaar 250.000 informatici af, maar dat is maar net voldoende om aan de vraag te voldoen. Volgens de cijfers van de NASSCOM (National Association of Software and

Service Companies; de Indiase branchevereniging) werkten er begin 2006 1,3 miljoen Indiërs in de offshore-industrie, van wie 878.000 in de IT-outsourcing. Het groeipercentage schommelt al vanaf eind vorige eeuw rond de 30%, ook afgelopen jaar zijn er weer 240.000 werknemers bijgekomen. Natuurlijk is het de vraag hoe lang dit nog zo kan doorgroeien. Optimisten - voornamelijk Indiërs - denken dat het zeker nog vijf jaar zo doorgaat. Cynici - voornamelijk westerlingen - wijzen erop dat de salarissen en tarieven in India snel stijgen. Dit laatste is inderdaad waar voor bijvoorbeeld projectleiders, die in India nu € 150,- per uur kosten, maar programmeurs doen in India met € 15,- per uur nog steeds een kwart van de tarieven in Nederland. (NRC, 2005). Zo is de offshore-branch in India uitgegroeid tot een mega-industrie met een omzet van 36 miljard dollar per jaar, waarmee India een aandeel heeft van 70% op de wereldmarkt voor offshore-diensten.



Figuur 2.5 Groeicijfers Indiase offshore-industrie IT inclusief IT-enabled BPO<sup>3</sup> (NASSCOM, 2005)

De grootste bedrijven hebben inmiddels 20.000 tot 60.000 medewerkers in dienst. Zij hebben zich middels nevenvestigingen over de wereld verspreid en groeien verder door grote aantallen afstudeerders aan te nemen en door overnames van bedrijven (ook aan onze shore!). Tabel 2.3 geeft de omzet en aantallen medewerkers aan van de 'big seven' IT-bedrijven in India. Ter vergelijking geeft tabel 2.4 de cijfers van enkele grote westerse bedrijven.

Toch is India zo groot dat het land nauwelijks door de offshore-industrie is veranderd. De offshore-industrie levert met 36 miljard dollar niet meer dan een aandeel van 4,8% in het bruto nationaal product van India. Zo is de internetpenetratie in India slechts 1,5%, en beschikt het gemiddelde dorp over één mobiele satelliet-telefoon (te huren bij het dorps hoofd).

3 Het Indiase boekjaar loopt van 1 april tot 31 maart.



Tabel 2.3 Omzet en aantallen medewerkers van de grootste Indiase IT-bedrijven 2004-2005

Bedrijf	Omzet 2005-2006 (miljoen \$)	Medewerkers global 2007
Infosys	3.451	66.150
Tata C Services	2.860	100.000
Wipro	2.320	50.000
Satyam	1.206	30.000
Cognizant	886	27.000
HCL	763	33.000
Patni	450	30.000

Tabel 2.4 Omzet van grote westerse IT-servicebedrijven

Bedrijf	Omzet 2005 (miljoen \$)	Medewerkers 2007	Waarvan in India (2007)
IBM	91.134	329.000	53.000
Accenture	15.550	140.000	35.000
Capgemini	8.940	70.000	12.000
Atos Origin	5.000	47.000	2.000

### 2.5.2 De business case voor offshore outsourcing

Samen met de stormachtige ontwikkeling van offshore sourcing verschijnen ook het soort verhalen, de horror stories, zoals we die kennen uit de tijd dat onshore sourcing in opkomst was. Ook nu ligt de oorzaak vaak in een slecht voorbereide business case en met name in een schromelijke onderschatting van de aansturinginspanning. Om dit concreter te maken zullen we hier nader ingaan op de business case voor offshore outsourcing.

Zoals iedere business case, is ook de business case voor offshore outsourcing niets meer of minder dan een afweging tussen kosten en baten. Als de baten de kosten overtreffen is de business case positief en anders is hij negatief.

#### Baten van offshore outsourcing

Offshore outsourcing kan grote voordelen bieden, zowel materieel (kostenbesparing) als immaterieel (global presence, belangrijk voor multinationals; round the clock service). Dit laatste wordt mogelijk door werk van tijdzone naar tijdzone door te geven. Bijvoorbeeld op onze dag in Nederland of Zuid Afrika, op onze avond naar de US of Brazilië, in onze nacht naar Singapore en dan naar India. Dit kan interessant zijn voor het monitoren van netwerken of het openhouden van een helpdesk.

#### Kosten van offshore outsourcing

In de klassieke economische theorie (*efficiënte markthypothese*; Adam Smith (1776)) dacht men dat producten en diensten altijd geleverd werden door de goedkoopste aanbieder. In die tijd werd in Nederland de textielindustrie overgebracht van Holland naar Brabant en Twente, omdat de arbeiders daar goedkoper waren. Als die hypothese nog steeds waar is, zouden we nu alle IT-werk moeten offshoren, omdat IT-werkers in de derde wereld goedkoper zijn. Sommige bedrijven lijken dat inderdaad te geloven, maar intussen is de efficiënte markthypothese allang bijgesteld door de *transactiekostentheorie* van Coase (1937). Deze theorie erkent dat met transacties op de

markt tussen vragers en aanbieders van producten of diensten wel degelijk kosten gemoeid zijn. Dit geldt ook voor IT-outsourcing. Inmiddels zijn de transactiekosten voor onshore outsourcing redelijk voorspelbaar geworden. Die kosten bewegen zich voor grote deals rond de 8% van de contractwaarde (Barthelémy, 2001). Maar voor een nog onvolwassen industrie als offshore sourcing zijn die niet alleen hoger, maar vooral veel moeilijker te voorspellen. Volgens Davison (2003) liggen de transactiekosten tussen de 12 en de 52% van de contractwaarde! Uit deze enorme spreiding kan men opmaken dat offshoring toen nog een kwestie van trial and error was en dat er nog geen best practice was ontstaan. Daarom is het van belang om nader te inventariseren waar die verschillen vandaan komen.

Voor een dienstverlening zijn de transactiekosten nader in te delen in de kosten voor het aangaan van een relatie met een dienstenleverancier en de kosten voor het aansturen van de dienstverlening door die leverancier. Het zoeken van een geschikte leverancier in het buitenland is al een stuk ingewikkelder dan het vinden van een partner binnen Nederland, maar enkele andere kostenposten springen daar nog boven uit, dat zijn: (1) de ontslagkosten, (2) de kosten voor kennisoverdracht en (3) de aansturingskosten na het afsluiten van de deal; deze aansturingskosten blijven hoog vanwege het cultuurverschil. We zullen op ieder van deze drie punten ingaan:

#### 1. Ontslagkosten

De business case voor offshore outsourcing werkt alleen als duur onshore personeel wordt vervangen door goedkoop offshore personeel. Maar in Nederland moet men dan wel de bestaande arbeidscontracten afkopen, waarbij de kantonrechttersformule (een maandsalaris voor elk jaar van het dienstverband) als norm geldt.

#### 2. Kennisoverdracht

Voor applicaties (het typische object van offshore sourcing) is veel kennis nodig, vooral als het slecht gedocumenteerde legacy betreft. Aangezien er offshore weinig of geen personeel wordt overgenomen, is het des te belangrijker dat de benodigde kennis expliciet wordt overgedragen. Dit vergt een investering in de relatie die ver uitgaat boven hetgeen bij onshore sourcing nodig is. Bovendien moet hierbij een taal-, maar vooral een cultuurbarrière overbrugd worden.

#### 3. Aansturing

De omgang tussen partijen in de Nederlandse cultuur is erg direct. Wij zelf vinden dat efficiënt en effectief, maar de meeste buitenlanders vinden ons onbeleefd en bot. Niet-westerse culturen zijn heel anders. Het is onbeleefd om 'nee' te zeggen en wie daar een fout maakt lijdt gezichtsverlies. Het antwoord op een directe vraag van ons is dus meestal 'ja', ook al begrijpt de aangesprokene niet precies wat wij bedoelen, en fouten worden zolang mogelijk verborgen gehouden. Daarom is een veel strakkere aansturing nodig dan wij gewend zijn. Dit vereist frequent contact, expliciete afspraken en expliciete verificatie op het overkomen en het nakomen van die afspraken. Veel problemen met offshore sourcing hebben hun oorzaak in onderschatting van de inspanning die nodig is voor dit soort communicatie.

Per saldo zijn de transactiekosten en met name de aanloopkosten voor offshore sourcing behoorlijk hoog, zodat offshoring alleen loont voor grote uitbestedingen. Wanneer de uitbesteder niet wil blijven investeren in de relatie op alle niveaus van de directie tot aan de gebruikers, zullen de verwachte voordelen uitblijven.

## Zuivere offshore bestaat niet

Zuivere offshore outsourcing zou betekenen dat alle diensten offshore gedaan worden, en dat alleen de aansturing daarvan vanuit Nederland plaatsvindt. De ervaring van de eerste jaren heeft echter aangetoond dat die methode niet werkt. Het Indische systeem is gebaseerd op operational excellence, terwijl het westerse systeem uitgaat van flexibiliteit. Dit houdt in dat Indische leveranciers programma's maken die *precies* doen wat in de specificaties staat. Het probleem is echter dat *wij* niet in staat zijn om in een keer specificaties met 100% zekerheid en volledigheid aan te leveren. Indische leveranciers laten zich erop voor staan dat zij op CMM level 5 staan (het hoogste level van Capability Maturity Model), maar wij hebben daar niks aan, want volgens de database van het CMM staat 85 % van de westerse bedrijven slechts op niveau 1 of 2. Dit leidt ertoe dat *elke* fout, onvolledigheid of slordigheid in de specificaties terugkomt in de programmatuur.

Inmiddels heeft zich een aantal best practices ontwikkeld, die allemaal neerkomen op een vorm van dual shore sourcing. Voor applicatie-ontwikkeling en -onderhoud betekent dit dat het voortraject, dat wil zeggen het opstellen van de functionele specificaties, onshore plaatsvindt. In dit voortraject vindt namelijk de meeste interactie met de gebruikers plaats. Vervolgens dragen de onshore-ontwikkelaars die specificaties over aan de offshore-ontwikkelaars die het traject van technisch ontwerp, programmeren en testen doorlopen. Pas nadat is aangetoond dat het systeem technisch foutloos werkt, wordt het teruggegeven aan de onshore-ontwikkelaars die dan de gebruikers-acceptatietest faciliteren. Ons informaticaonderwijs kan op zo'n taakverdeling inspelen door meer nadruk te leggen op architectuur, modellering en implementatie, en minder nadruk op programmeren.

Bovenstaande knip geeft niet meer dan een indicatie. Zo zal spoedeisend onderhoud meestal onshore verricht worden, evenals de bouw van die applicaties waar veel onzekerheid bestaat over de specificaties, en die dus sterk interactief ontwikkeld moeten worden. Anderzijds zijn er ook opdrachten, zoals een softwareconversie, die zich juist wel lenen voor een 100% offshore aanpak. Als vuistregel geldt inmiddels dat 20% van de ontwikkelinspanning (niet van de kosten!) onshore plaatsvindt en 80% offshore.

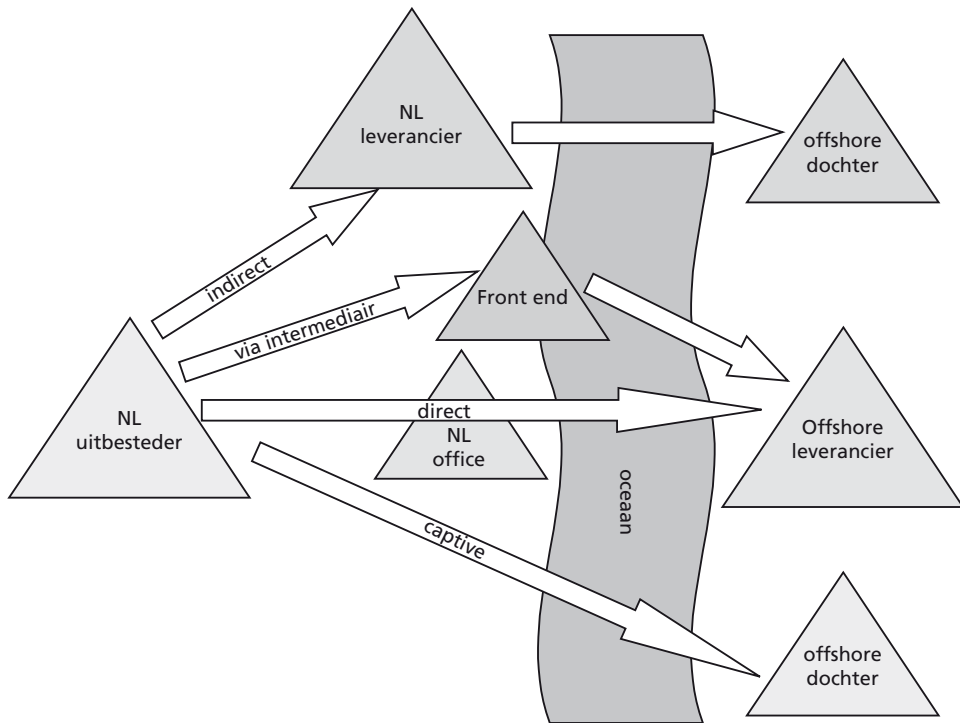
Binnen dit dual shore concept is een groot aantal varianten ontstaan. De belangrijkste vier worden aan de hand van figuur 2.6 beschreven.

### *Directe offshoring*

Voor uitbesteding direct aan een Indiaas bedrijf, hoeft men niet naar India te gaan. De twintig grootste Indiase offshore-bedrijven hebben een vertegenwoordiging in Nederland en sommige zoals Tata, Infosys en Patni doen ook al heel wat werk onshore in Nederland. Dat doen ze met een mengeling van Indiaas personeel en personeel dat ze bijvoorbeeld van ABN-AMRO hebben overgenomen.

### *Indirecte offshoring*

Intussen hebben ook de grootste Amerikaanse en Europese leveranciers als IBM, Accenture en Capgemini, gedwongen door prijsconcurrentie, de offshore uitdaging opgepakt en dochterbedrijven opgericht in India, die tegen Indiaas tarief IT-diensten kunnen leveren. Bij deze indirecte offshoring is de drempel lager dan bij directe offshoring, want nu zorgt de onshore leverancier voor de interactie met de gebruikers en zet hun opdrachten *binnen* zijn bedrijf door naar India. Theoretisch zou de uitbesteder dit niet eens hoeven te merken (behalve aan de prijs) en de leverancier kunnen behandelen als een black box. In de praktijk blijkt dit niet op te gaan en moeten



Figuur 2.6 Vier varianten van het dual shore concept

de gebruikers ook in deze constructie veel tijd en aandacht besteden aan rechtstreekse communicatie met de ontwikkelaars in India.

### *Offshoring via intermediair*

Een variant op bovenstaande constructie wordt geboden door iets kleinere Nederlandse leveranciers, zoals Sogeti of Ordina, die zelf het voortraject verzorgen maar de back end activiteiten onderbrengen bij partners in India met wie zij goede contacten hebben opgebouwd.

### *Captive offshoring*

Tot slot zijn er de multinationals, zoals Shell, die reeds overal ter wereld aanwezig waren, en hun IT-dienstverlening de laatste jaren binnen de eigen organisatie hebben geconcentreerd in de landen waar de kosten het laagst zijn. Volgens de in dit boek gehanteerde definitie is dit geen outsourcing, maar wel offshoring.

In de praktijk komen natuurlijk alle denkbare combinaties voor van deze vier modellen.

## **Situationaliteit**

Nu er vier modellen zijn genoemd, willen we natuurlijk weten welk model het beste is. Het voor de hand liggende antwoord is natuurlijk dat dat er van afhangt. Het meest bepalend is de omvang van de uitbesteder. Captive offshoring is alleen weggelegd voor multinationals zoals Philips en Shell. Directe offshoring is geschikt voor uitbesteders en deals die zo groot zijn dat het loont om zelf een relatie met een Indiaas bedrijf op te bouwen. Zo geeft een bedrijf als Satyam op klant-

presentaties al spontaan aan, dat ze niet geïnteresseerd waren in deals beneden de 5 miljoen dollar. Voor minder grote uitbesteders is het daarom te adviseren om indirect te offshoren via lokale partijen, die dan zelf de relatie met hun back-office in India verzorgen, en voor de middelgrote deals komt de intermediaire route in beeld. Voor hele kleine deals in de orde van een paar ton wegen de kosten en risico's van offshoring vaak niet op tegen de baten.

### **Nearshoring**

Zo'n vijf jaar na India ontwikkelt zich ook in Oost-Europa een IT-dienstenindustrie. Een vergelijkbare ontwikkeling heeft zich ook in Latijns Amerika voorgedaan voor de Amerikaanse markt en in China en Korea voor de Japanse markt. Nearshoring vormt een welkome aanvulling op het palet van aanbiedingen. In het algemeen zijn de besparingen nearshore lager dan offshore, maar daar staat tegenover dat de cultuurverschillen en daarmee de transactiekosten ook kleiner zijn. Global players zoals IBM, Accenture, Capgemini, Tata en dergelijke zijn zowel onshore als nearshore en offshore aanwezig en kunnen in plaats van dual shore nu ook een triple shore mix aanbieden. De Europese commissie ziet veel in deze nearshore ontwikkeling, omdat daarmee een groter deel van de IT-dienstenindustrie binnen Europa kan blijven.