

WAT ZIJN DE TRENDS IN SOURCING?



Sinds 2007 loopt bij de universiteiten van Amsterdam (UvA, VU) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) een groot sourcing-onderzoek onder het acroniem Symbiosis (SYnergy of Managing Business-IT-alignment, IT-sourcing and Off-shoring Success In Society). Dit onderzoek wordt gefinancierd uit het Jacquard-programma van de stichting NWO (Nederlands Wetenschappelijk Onderzoek). Het Symbiosis-programma bestaat uit vier tracks, waarbij de HvA verantwoordelijk is voor de track multi case study. Deze studie is mogelijk geworden doordat 25 partners uit het bedrijfsleven bereid waren om hun cases voor onderzoek ter beschikking te stellen. De partners komen grotendeels uit de PON-geledingen van uitbesteders, adviseurs en leveranciers. Dit artikel geeft een overzicht van de eerste resultaten van het onderzoek

door: Guus Delen (VKA, HvA)

Het streven van de multi case study van Symbiosis is om zo'n veertig cases in kaart te brengen met behulp van interviews aan de hand van standaardvragenlijsten. Vervolgens wordt een statistische analyse op die gegevens los gelaten om succesfactoren en best practices te identificeren. Zover is het onderzoek echter nog niet. Op dit moment zijn vijf cases afgerond en verkeren twintig andere cases in enig stadium van onderzoek. Het onderzoeksteam signaleert op basis van de interviews tot zover wel een aantal trends zoals:

- Er vinden nog maar weinig nieuwe uitbestedingen plaats, de bulk betreft tweede generatie outsourcing.
- 'Outsourcing is out; sourcing is in': de klassieke binaire keuze tussen zelf doen of uitbesteden is aangevuld met een scala aan andere sourcingvormen, zoals shared services, joint ventures en publiek private samenwerking.
- Multi sourcing heeft single sourcing nagenoeg verdrongen.
- Onshore sourcing maakt steeds meer plaats voor offshore sourcing.
- Sourcingssucces is een relatief begrip, waarbij subjectieve factoren zoals een goede relatie vaak zwaarder tellen dan objectieve factoren, zoals het voldoen aan een SLA.
- Regelgeving maakt outsourcing steeds lastiger, dit geldt met name voor de overheid en de financiële sector.
- Tijdens het onderzoek is de kredietcrisis uitgebroken. Deze blijkt de behoefte aan sourcing verder aan te wakkeren, maar het motief verschrompelt daarbij tot kostenbesparing.

Deze trends zijn onlangs gepresenteerd aan en besproken met de partners van Symbiosis. De volgende beschrijving per trend is een neerslag van deze discussie.

Steeds meer tweede generatie outsourcing

De Nederlandse outsourcingmarkt lijkt verzadigd te raken. Bijna alle grote bedrijven hebben hun ict-dienstverlening al een of twee keer uitbesteed. De meeste uitbestedingen betreffen nu tweede generatie uitbestedingen. Karakteristiek voor deze tweede generatie is dat de verwachtingen van de uitbesteders en de leveranciers lager zijn, maar daarmee zijn ze ook reëler en leiden ze niet zo vaak meer tot teleurstellingen.

Nieuwe uitbestedingen zien de onderzoekers vooral bij de overheid en het MKB. Deze uitbestedingen blijven behept met speculatieve businesscases, omdat inzicht in de bestaande situatie en de werkelijke behoeften vaak ontbreekt. Een van de leveranciers noemde zo'n businesscase *zo houdbaar als een pak melk*. Vaak komen na de overdracht allerlei verborgen kosten naar boven,

hetgeen zowel bij de uitbesteder als bij de leverancier tot teleurstellingen leidt. Inmiddels is het best practice geworden om meer zekerheid te krijgen middels een due diligence. Dit kan zowel referentiebezoeken door de uitbesteder betreffen als nader onderzoek van de CMDB (Configuration Management Database), het personeelsbestand en de procedures door de leverancier.

Outsourcing is out; sourcing is in

De tijden van full outsourcing liggen lang achter ons. Dit concept was de afgelopen jaren al uitgehold door het concept van *selective sourcing*, waarbij de uitbesteder zijn kerncompetenties zelf houdt. Inmiddels zijn er veel meer manieren ontwikkeld om de taken en verantwoordelijkheden tussen uitbesteders en leveranciers te verdelen. Zo beveelt de *Handreiking sourcingstrategie rijksoverheid* (2009) aan om een dienstenpakket te verkavelen en per kavel een bewuste keuze te maken tussen zelf doen, uitbesteden naar de markt, 'inbesteden' naar een shared service organisatie binnen de overheid, of een samenwerkingsverband aangaan met een private partner. Dit laatste heet PPS (Publiek Private Samenwerking) en heeft meestal de vorm van een joint venture. Vroeger kwamen PPS'en vooral voor bij onroerend goed projecten, maar tegenwoordig kunnen zij ook ict-diensten omvatten. Een actueel voorbeeld van shared services is de SSO-ICT (Shared Service Organisatie ICT), die is ontstaan binnen het ministerie van Verkeer en Waterstaat, maar die inmiddels ook de werkplekken beheert van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Cultuur, en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een ander voorbeeld is P-Direct, dat is opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken, en dat het HR-proces gaat verzorgen voor de hele rijksoverheid, inclusief de daarbij behorende ict-diensten. Een actueel voorbeeld van PPS is de renovatie van het ministerie van Financiën in 2007 en 2008, die zowel het gebouw als de facilitaire en ict-diensten omvatte.

Multi sourcing krijgt de overhand

Zuivere single vendor sourcing is tegenwoordig al even zeldzaam als full outsourcing. Vrijwel elke leverancier maakt gebruik van meerdere toeleveranciers. Maar het blijkt voor uitbesteders nog steeds lastig om meerdere leveranciers aan te sturen. Het moeilijkst aan te sturen is zuivere multi vendor sourcing, waarbij de leveranciers *naast* elkaar staan, en verantwoordelijkheden tussen de wal en het schip kunnen vallen. Maar constructies waarbij een service-integrator als hoofdaannemer optreedt voor de andere leveranciers zijn ook niet waterdicht. Als het er op aan komt weigert een service-integrator meestal om aansprakelijkheid te aanvaarden



– waarbij de hele delivery offshore plaats vindt – dan ook nauwelijks voor. Wat wel blijkt te werken zijn dual shore modellen, waarbij het klantcontact is gepositioneerd in een front office onshore, en het meeste werk gebeurt in back offices offshore. De communicatie tussen onshore en offshore vindt dan plaats tussen collega's van hetzelfde leveranciersbedrijf, die op elkaar zijn ingespeeld. Daarbij maakt het niet uit of een Westerse leverancier werk doorplaatst naar een dochter offshore, of dat een offshore bedrijf een front office in Nederland heeft opgericht om dicht bij zijn klanten te zijn. Die laatste formule ziet men bijvoorbeeld bij TATA dat een paar honderd mensen in Nederland aan het werk heeft om ABN-AMRO beter te begrijpen.

Een laatste complicatie is de regelgeving van de overheid. Alle geïnterviewde offshore bedrijven geven aan dat zij geen zin hebben in Europese aanbestedingsprocedures, en dan maar geen werk uitvoeren voor de overheid. Daar komt bij dat de overheid garanties wil dat er duurzaam en maatschappelijk verantwoord wordt gewerkt. Zo mag er geen kinderarbeid aan te pas komen, ook niet indirect, bijvoorbeeld in de catering voor ict-medewerkers. Tenslotte zijn er nog de strenge voorschriften over privacy en vertrouwelijke gegevens.

Succes is subjectief

Het Symbiosis-onderzoek beoogt om een correlatie te leggen tussen het succes van sourcing en allerlei factoren (zoals onder meer het vooraf opstellen van een businesscase), en zo te bepalen wat de werkelijk belangrijke factoren zijn. Daarbij moet eerst worden vastgesteld wat succes is. Ise Vermeire heeft van het PON een prijs gekregen voor zijn scriptie (Vermeire 2008), waarin hij een overzicht geeft van definities voor succes in de sourcingliteratuur. Deze definities zijn grofweg in te delen in objectieve definities en subjectieve definities. Een objectieve definitie is bijvoorbeeld het waar maken van een businesscase of het voldoen aan een SLA (maar dan moet je dat wel kunnen meten). Subjectieve definities zijn gebaseerd op wat iemand als succes ervaart. Uit de interviews blijkt dat sourcingsucces vooral subjectief wordt bepaald: men vindt een goede relatie belangrijker dan een SLA. Maar vervolgens blijkt het er sterk vanaf te hangen aan wie de vraag over succes wordt gesteld. In het algemeen blijkt dat leidinggevendend sourcing eerder als een succes ervaren dan gebruikers. Dit komt onder andere doordat leidinggevendend meer belang hechten aan kosten- of andere voordelen op bedrijfsniveau, terwijl gebruikers vooral een vlotte en niet al te formele service willen. Dit effect wordt soms nog versterkt door het verschijnsel van *hiërarchische service levels*. Dat wil zeggen dat belangrijke gebruikers eerder worden geholpen dan andere gebruikers. Zo bleek dat een universiteit informeel zoveel hiërarchische serviceniveaus kende, dat een decaan er bijvoorbeeld geen idee van had hoe gedegradeerd de dienstverlening op lagere niveaus kon zijn. Een andere oorzaak van verschil in succesbeleving kan zijn dat de communicatie tussen de dealmakers en de belanghebbenden te kort schiet. In de literatuur heet dit de *gevendendriehoek*: een CIO (of erger nog een CFO of een inkoper) sluit een financieel gedreven deal af met een leverancier, zonder de belanghebbende gebruikers te raadplegen of zelfs maar te informeren.

Die gebruikers verwachten dat alles beter wordt, er wordt immers geoutsourced naar een professionele dienstverlener, maar worden geconfronteerd met een minder flexibele dienstverlening dan zij gewend zijn. Het gevolg is altijd ontevredenheid, waarbij outsourcing in het algemeen en de leverancier in het bijzonder de schuld krijgen. Als voorbeeld werd een Nederlands bedrijf genoemd dat door een Deens moederbedrijf werd gedwongen om mee te gaan in een concernbrede outsourcing. Daar werd de relatie zo slecht, dat de leverancier na afloop van het contract niet eens meer wilde meedingen naar een tweede contract. Moraal van dit soort verhalen is, dat outsourcing alleen een kans heeft als alle belanghebbenden er bij worden betrokken.

Regelgeving maakt outsourcing steeds lastiger

Zowel in de financiële als in de publieke sector worden sourcingtrajecten steeds lastiger als gevolg van regelgeving. In de financiële sector betreft dit compliance aan de WFT (Wet Financieel Toezicht), SAS 70, Sarbanes Oxley, Basel II, et cetera. Het is te verwachten dat hier door de kredietcrisis alleen maar regels bij zullen komen.

In de publieke sector klagen alle partijen over de Europese aanbestedingsregels. Deze jagen zowel de uitbesteders als de leveranciers op hoge kosten, zij bemoeilijken de communicatie tussen de partijen en kennen een steeds groter afbreukrisico. Dit laatste wordt veroorzaakt door de (meestal onbedoelde) impact van knock-out criteria en door de toenemende bereidheid van afgewezen partijen om procedures aan te spannen. Huisjuristen worden daardoor steeds strikter in het toepassen van de regels, en trekken een aanbesteding bij twijfel liever terug dan in procedures verzeild te raken en imago schade te riskeren. De communicatiemogelijkheden tijdens de procedure zijn uiterst beperkt. Inschrijvers mogen om toelichting vragen op de Request for Proposal (RfP), maar maken hier weinig gebruik van, omdat het antwoord op die vragen ook onder alle andere inschrijvers verspreid moet worden. In feite is geen enkele bijsturing meer mogelijk als de RfP met het programma van eisen en de gunningcriteria eenmaal zijn verstuurd. De laatste jaren zijn twee routes ontstaan voor het ontwijken van dit communicatieprobleem: 1) het uitvoeren van een uitgebreide *marktverkenning* vóórdat de RfP uitgaat, en 2) de RfP niet helemaal dicht te spijkeren, maar de diensten pas na de ontvangst van de offertes helemaal in te vullen middels een concurrentiegerichte dialoog met de twee of drie marktpartijen die het beste gescoord hebben met hun offertes. Beide opties zijn toegestaan door de Europese regelgeving.

De effecten van de kredietcrisis

Halverwege het Symbiosis-onderzoek is de kredietcrisis uitgebroken. Uit de interviews die sindsdien zijn gehouden, blijkt dat uitbesteders daarop reageren door systeemontwikkelprojecten uit te stellen, maar dat de uitbestede diensten gewoon doorlopen (uiteraard). Wel worden sommige leveranciers geconfronteerd met een dringend verzoek om de prijs te verlagen. Overigens doen de leveranciers hetzelfde met hun toeleveranciers. De vraag naar uitbreidingen of nieuwe sourcingovereenkomsten is eerder toegenomen dan afgenomen, maar

Dit artikel is gebaseerd op een hoofdstuk uit *Innovaties in outsourcing, de standaard voorbij* dat onlangs is uitgekomen bij uitgeverij TIEM. Het boek is te bestellen via www.uitgeverijtiem.nl. In twaalf hoofdstukken wordt een breed scala aan ontwikkelingen in sourcingrelaties behandeld. De hoofdstukken zijn gerubriceerd naar een drietal thema's: vernieuwingen in samenwerkingsvormen tussen klant en leverancier; vernieuwingen in het management van sourcingrelaties en vernieuwingen in sourcingcontracten. Boeiende lectuur voor iedereen die wil weten welke trends op het gebied van sourcing momenteel actueel zijn en sourcingrelaties in de nabije toekomst zullen gaan beïnvloeden.

helaas zijn al deze vragen financieel gedreven. Verder willen veel uitbesteders die dat nog niet gedaan hebben, nu hun assets (hard- en software) overdragen aan de leveranciers, vanwege de eenmalige opbrengst. Deze eenzijdige focus op kostenbesparingen brengt het risico mee van een nieuwe generatie *winner's curses*: de uitbesteder wint, want hij bespaart kosten. De leverancier wint, want hij maakt meer omzet. Maar de dienstverlening wordt uitgeknepen en de gebruikers worden het slachtoffer. Anderzijds kan de kredietcrisis ook een goede katalysator zijn om naar creatieve oplossingen te zoeken en nieuwe win-win concepten te ontwikkelen.

Leerpunten voor de toekomst

Als we de zes trends op een rijtje zetten, dan blijkt dat de meeste trends begonnen zijn als een hype. Partijen die hier vol op in zijn gegaan, kwamen van een koude kermis thuis. Daarna ontstond na een lang proces van vallen en opstaan vaak een meer genuanceerde best practice die wel werkt. *Tabel 1* geeft een overzicht.

Drie hypes (full outsourcing, offshore sourcing en 'alleen sturen op afspraken') zijn inmiddels al een heel eind geëvolueerd tot best practices. Ook voor de hype 'regelgeving' ontstaan workarounds, die echter weinig bevredigend zijn. Van de oudste hype (kostenbesparing middels outsourcing) is de best practice al lang bekend, maar die wordt in de huidige kredietcrisis opnieuw genegeerd. Blijft als laatste de hype dat het bij multi sourcing mogelijk is om alle verantwoordelijkheid bij één partij neer te leggen. Hiervoor is nog geen werkende best practice ontstaan, en past voorlopig behoedzaamheid bij de uitbesteder. ■



Over de auteur: Dr. Guus Delen is lector IT-sourcing aan de Hogeschool van Amsterdam en onderzoeksleider van de Symbiosis. Daarnaast is hij partner en principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates.

Met dank aan

De auteur dankt Frank Griff (Telindus), Erwin Jesterhoudt (CSC), Jacqueline den Boer (Getronics), Norman Martijnse (KPMG), Fred Benschop (Rabobank), Gerus Cornelissen en Ytze de Vries (UVIT), Carl Reitsma (VKA) en Theo Thijssen (Capgemini), Steven Klusener (VU), Jan Bergstra (UvA) voor hun inbreng in de discussie en Arjen Sevenster, Karl de Leeuw (UvA) en Ise Vermeire (VKA), voor hun onderzoek aan de cases.

Referenties:

- Delen, G., *Decision- en controfactoren voor IT-sourcing*, Van Haren Publishing, Zaltbommel (2005)
- Van Ettekoven, H., G.Delen, P.Luijendijk, A.Plugge en D.Verhoef, *Handreiking sourcingstrategie rijksoverheid*, Den Haag (2009)
- Vermeire, I., *Succesvolle sourcing van IT: een model met de factoren die het succes voor uitbesteder en leverancier beïnvloeden*, scriptie Open Universiteit (2008)

voor het werk van zijn onderaannemers. Daarnaast zijn veel situaties aangetroffen waarbij leveranciers tot elkaar veroordeeld zijn geraakt, door fusies van hun opdrachtgevers. Dit soort situaties is met name ontstaan in de verzekeringswereld. Leveranciers moeten dan met elkaar samenwerken, zonder dat daar vooraf afspraken zijn gemaakt. Geen formule voor succes.

Van onshore naar offshore

Haast ongemerkt – en ook onomkeerbaar – wordt steeds meer werk van onshore naar offshore verplaatst. Dit komt doordat leveranciers het meest arbeidsintensieve werk, zoals programmeren, doorplaatsen naar hun dochterbedrijven of partners offshore. Dit moeten zij doen om uit de kosten te komen, maar ook domweg omdat er in Nederland te weinig goed opgeleid personeel is. Intussen is na het boekhoudschandaal bij Satyam de ict-bubble in India gebarsten. De beurskoersen van alle grote Indiase aanbieders zijn ingestort en de tariefstijgingen zijn gestopt, zodat het prijsverschil groot blijft. Maar voor succes is meer nodig dan veel personeel voor een lage prijs. Hoe goed de Indiërs ook zijn opgeleid, en hoe *mature* hun processen ook zijn (alle grote bedrijven zijn gecertificeerd op CMM level 5) toch blijft het lastig om elkaar goed te begrijpen. CMM 5 houdt bijvoorbeeld in dat Indiërs heel precies doen wat wij vragen, zonder te begrijpen wat wij werkelijk willen. In de praktijk komt zuivere offshore outsourcing

Hype	Best practice
Full outsourcing	Selective sourcing, shared services, et cetera.
Offshore sourcing	Dual shore sourcing
Alleen sturen op afspraken	Ook sturen op tevredenheid
Regelgeving	Ontwijken
Kosten besparen middels outsourcing	Betrekken van <i>alle</i> stakeholders bij sourcingbeslissingen
Service-integratie bij multi sourcing	?????????

Tabel 1: Van hype naar best practice