

Op zoek naar
sourcingsucces

OUT SOUR CING



Op zoek naar
sourcingsucces

OUT SOUR CING ING



VOOR WOORD 01

Wim Schimmel

It takes two to tango

Gedreven door het ruige economische klimaat zoeken veel organisaties hun kerntaken op en besteden ze anderen uit. Hoe logisch dit ook lijkt, in de praktijk is het niet bepaald eenvoudig, en dat geldt helemaal voor het uitbesteden van IT diensten. Veel te vaak mislukken dergelijke aanbestedingen of is er minstens over een deel van de dienstverlening onvrede.

Na het sluiten van de 'deal' zijn bestuurders blij dat de zorgen bij een ander liggen, maar op de werkvloer wordt men vervolgens dagelijks geconfronteerd met onjuiste afspraken of een gespannen samenwerkingsrelatie. In dit boek is dit samengevat als 'hoe hoger in de boom, hoe gelukkiger de aap'. Duidelijker kun je dat niet formuleren.

Een goede samenwerking ontstaat pas als beide partijen tevreden zijn. En dat is precies waar dit onderzoek naar heeft gekeken. Met als resultaat een duidelijk bewijs dat 'it takes two to tango'. Zowel de businesscase als de resultaten van uitbesteder en inbesteder zijn gestructureerd onderzocht. Niet eerder is op deze manier gekeken naar beide partijen van de 'deal' en dat maakt dat de resultaten en conclusies zo bijzonder en tegelijkertijd waardevol zijn.

Natuurlijk is iedere uitbesteding uniek, maar er zijn ook heel veel overeenkomsten. Het zijn deze overeenkomsten die ervoor kunnen zorgen dat er 'best practices' ontstaan. Verdonck, Klooster & Associates (VKA) heeft de overtuiging dat door deze 'best practices' en het hergebruik van de reeds beschikbare praktijkkennis betere resultaten bereikt worden bij een uitbesteding. Het verantwoord vastleggen en analyseren van deze praktijkkennis is gebeurd in dit wetenschappelijk onderzoek met de naam Symbiosis dat is uitgevoerd door de UvA, HvA en VKA, met ondersteuning van het Platform Outsourcing Nederland (PON). Een samenwerking die inmiddels al vier jaar bestaat.

Veel van de leden van het PON en relaties van VKA hebben meegewerkt aan dit onderzoek en ik wil ze graag bedanken voor zowel hun tijd, als openheid die we kregen tijdens de vele gesprekken en interviews. Op deze manier kunnen alle organisaties in de toekomst profiteren van deze ervaringen en ervoor zorgen dat uitbesteden niet alleen een activiteit is, maar een succesvolle samenwerkingsrelatie die voor alle partijen winst geeft.

Tot slot wil ik Guus Delen bedanken. Een groot deel van zijn carrière staat in het teken van het outsourcen. Met zijn kennis, ervaring, inzet, vele publicaties én lectoraat heeft hij het vakgebied op een hoger niveau gebracht en is een inspiratiebron voor vele jonge studenten en professionals. Met de afronding van dit Symbiosis onderzoek is daar opnieuw weer veel ervaring aan toegevoegd.

Ik wens u met het lezen van dit boek veel inzichten toe die kunnen bijdragen aan betere outsourcing van IT diensten, en daarmee een goede bescherming tegen de economische storm.

Wim Schimmel, directeur VKA



VOORWOORD 02

Jan Bergstra

Systematisch onderzoek kost tijd

Vanaf 2006 is gewerkt aan drie onderdelen van het door NWO Jaquard gefinancierde project Symbiosis. Dit boek bevat een eerste uitgebreide verslag van het veldonderzoek naar IT sourcing projecten dat het centrale onderdeel vormde. Het project is bij NWO aangevraagd door Jan Bergstra (Universiteit van Amsterdam), samen met Guus Delen (Hogeschool van Amsterdam en Verdonck, Klooster Associates) en Chris Verhoef (Vrije Universiteit Amsterdam). Het bestond uit drie deelprojecten: (i) veldonderzoek onder leiding van Guus Delen, (ii) theorie onder leiding van Jan Bergstra, en (iii) informatieoverdracht inzake IT assets onder leiding van Chris Verhoef. Dit boek behandelt de resultaten van het veldonderzoek.

Bij de uitvoering van een IT sourcing project moeten verschillende partijen planmatig over langere tijd samenwerken. Daarbij hebben uitbesteder en leverancier uitdrukkelijk eigen vrijheidsgraden en verantwoordelijkheden. Als metafoer of symbolisch voorbeeld voor die samenwerking gebruiken we een dans: een georganiseerde samenwerking van gelijkwaardige, steeds in tamelijke

vrijheid opererende partijen. Uit deze metafoer komt allereerst naar voren dat actieve medewerking van betrokken partijen essentieel is en dat beiden gelijk de motor zijn van het proces. Zo men wil heeft een adviseur in het begin de regie van de dans, maar na verloop van tijd moet die regie in handen van de uitbesteder en leverancier zelf komen.

De dans kan mislukken en dan houdt één van de partijen er mee op, of heeft er weinig zin meer in. Dat is niet de bedoeling want men begint doorgaans aan zo'n dans in de verwachting van succes. Niet zozeer artistiek, maar ook niet uitsluitend financieel. Hoe zorgt men ervoor dat het een succes wordt, en wat is een succes? Dit soort vragen gaf aanleiding tot het plan om een grotere en meer systematische studie naar deze kwesties te ondernemen.

Wij zijn zeker tevreden met het punt dat nu is bereikt en menen dat de conclusies van het project nog geldigheid en actualiteit hebben. Tegelijkertijd valt de snelheid van sommige ontwikkelingen wel op. Ten tijde van de aanvraag was van een financiële crisis nog geen sprake, maar na verloop van tijd drong de impact van de zich ontwikkelende crisis zich op en werden financiële argumenten aanzienlijk belangrijker dan ze eerst leken te zijn. Waar ten tijde van de projectaanvraag de zorg dat met outsourcing arbeidsplaatsen uit Nederland wegglekken en dat het project daaraan misschien ongewild zou kunnen bijdragen, nog een heel issue was, verdween iedere twijfel over de ratio van kostenbesparing in de jaren daarna als sneeuw voor de zon. Gedurende het project heeft multi-vendor outsourcing sterk aan belang gewonnen, en dat aspect is in dit onderzoek naar huidige maatstaven onderbelicht. Datzelfde kan worden gezegd over nut en noodzaak van regie en het garanderen van innovatie, een noodzaak waar de metafoer van de dans uitstekend op past.

Jan Bergstra



Management samenvatting

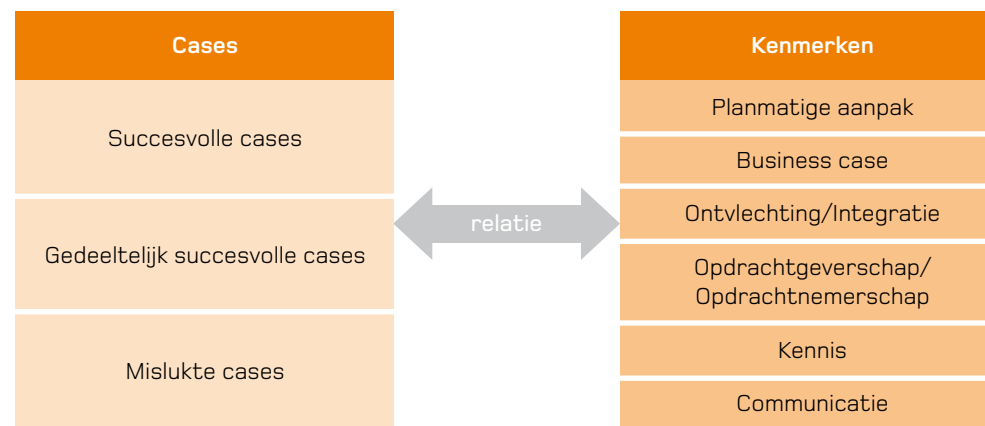
In de jaren 2007 t/m 2010 is door een onderzoeksteam van de UvA/HVA, de VU en VKA, met subsidie van de stichting NWO een grote Multiple case studie gedaan naar IT-sourcing in Nederland. In dit onderzoek zijn 30 sourcingrelaties in kaart gebracht en gedurende twee jaar gevolgd.

De onderzoeksdata is opgeslagen in een database die voor vervolgonderzoek ter beschikking wordt gesteld. Onderscheidend voor dit onderzoek is dat:

- Evenwichtige aandacht is besteed aan het succes, de belangen en de kenmerken van zowel de uitbesteder als de leverancier. Een sourcingrelatie is succesvol als zowel de uitbesteder als de leverancier haar doelstellingen heeft behaald en vertrouwen heeft in de toekomst van de relatie.
- De ontwikkeling van de sourcingrelatie in de tijd is onderzocht.
- Gesprekken hebben plaatsgevonden met strategisch, tactisch en operationeel management.

Wat onderscheidt succes van mislukking ?

In het onderzoek zijn alle 30 sourcingrelaties op basis van objectieve criteria ingedeeld in drie categorieën: succesvolle relaties, gedeeltelijk succesvolle relaties en mislukte relaties. Vervolgens is onderzocht wat de meest onderscheidende kenmerken zijn tussen deze drie categorieën. In dit rapport geven we u een overzicht van enkele aansprekende resultaten van de analyse die het onderzoeksteam heeft uitgevoerd.



Figuur 1.1 Opzet van het onderzoek

De SourcingFactoren Monitor is een sterke indicator voor sourcing succes

De *SourcingFactoren Monitor*, die in de dissertatie van Delen (2005) is ontwikkeld is in het Symbiosis onderzoek verder uitgebouwd om recht te doen aan de symmetrie tussen uitbesteder en leverancier in een sourcing relatie.

De SourcingFactoren Monitor bestaat uit het collectief aan kenmerken in tabel 1. De kenmerken zijn zowel op de uitbesteder als op de leverancier van toepassing.

Uitbesteder	Leverancier
Planmatige aanpak uitbesteding	Planmatige aanpak inbesteding
Business case uitbesteding	Business case inbesteding
Ontvlechting	Integratie
Goed opdrachtgeverschap	Goed opdrachtnemerschap
Kennisbehoud	Kennisopbouw
Communicatie uitbesteder	Communicatie leverancier

Tabel 1 Indicatoren voor sourcingsucces

De collectieve indicator blijkt een veel sterkere voorspeller van succes dan elk van de individuele factoren. Dit betekent dat het voldoen aan één of enkele factoren geen garantie biedt voor succes. Een goede invulling van elk van de factoren door zowel uitbesteder als leverancier vormt een voorwaarde voor het bereiken van een succesvolle sourcing relatie.

Over de individuele indicatoren kwamen wel enkele opmerkelijke onderzoeksresultaten naar boven:

Een planmatige aanpak is al best practice

Uit de analyse blijkt dat een planmatige aanpak zeer onderscheidend is voor het succesvol opbouwen van een sourcingrelatie. Deze planmatige aanpak blijkt als best practice al ver in de markt doorgedrongen, onder andere dankzij de sourcing lifecycle van het Platform Outsourcing Nederland (PON), die algemeen erkend is. Met name de fase transitie/transformatie blijkt hierbij kritisch te

zijn. Deze fase werd in veel cases gekenmerkt door een terugval in de kwaliteit van de dienstverlening. Er ontstonden vaak geschillen tussen uitbesteder en leverancier over de volgorde en snelheid waarmee diensten door de leverancier werden overgenomen.

Een duurzame sourcingrelatie heeft TWEE business cases

Een sourcingrelatie blijkt alleen duurzaam succes te hebben als zowel de uitbesteder als de leverancier positieve business cases hebben, en blijven investeren in de relatie. Het blijkt van belang dat die business cases transparant zijn, zodat men elkaars business cases kan begrijpen. Leveranciers hadden vaak een 'strategisch motief', zoals een groeiverwachting in een specifieke markt. De individuele business case is dan niet positief, maar de verwachting is dat het voorgenomen contract wel een belangrijke bijdrage levert aan de resultaten in de groeiemarkt. Een dergelijke business case is legitiem, mits de uitbesteder de leverancier er ook aan kan houden.

Bij succesvolle relaties wordt de business case niet alleen als eenmalig beslisdokument gebruikt, maar als sturingsinstrument voor de hele levensduur van de sourcingrelatie. Bij minder succesvolle relaties bleek uit de interviews dat business cases soms niet meer bekend waren, bijvoorbeeld als gevolg van overnames, fusies of verloop van personeel binnen organisaties. Dit kon in combinatie met de genoemde strategische motieven funest uitpakken.

Regie: Los laten en grip houden

Het bleek voor uitbesteders vaak erg moeilijk om hun verwachtingen scherp te specificeren in een contract en/of SLA. Dit gold al voor de huidige verwachtingen, maar nog veel meer voor de toekomstige ontwikkeling van hun verwachtingen. Uitbesteders zijn zich er terdege van bewust dat hun opdrachtgeverschap een zwakke factor is. Leveranciers zien deze eigenschappen van uitbesteders ook als de grootste risico's in hun sourcingrelaties.

Uit de analyse bleek dat semi-formele relaties in de Nederlandse praktijk de meeste kans op succes gaven. Dit zijn relaties waarin het contract slechts de spelregels voor het maken van afspraken bevat. De afspraken zelf kunnen gedurende de looptijd worden aangepast of uitgebreid. Deze relaties werden gekenschetst door (verdiend) wederzijds vertrouwen en inlevingsvermogen in een cultuur van geven en nemen tussen de regie-organisatie van de uitbesteder en het delivery management van de leverancier.

Helaas moesten de onderzoekers in het laatste jaar van het onderzoek constateren dat uitbesteders als gevolg van de kredietcrisis weer de neiging

kregen om tarieven te heronderhandelen en terug te vallen op een afreken-cultuur met hun leverancier.

Een actuele enterprise architectuur is onmisbaar voor uitbesteders

Een actuele enterprise architectuur helpt bij de afbakening van kavelen die al dan niet in aanmerking komen voor uitbesteding. Het zorgt ervoor dat de relaties tussen kavelen die wel en kavelen die niet worden uitbesteed zichtbaar worden en er geen misverstanden ontstaan over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast vormt de enterprise architectuur ook een hulpmiddel bij het sturen op het 'WAT' in plaats van op het 'HOE' en voorkomt het ad hoc beslissingen.

Sourcingkennis

Leveranciers hebben veel kennis en ervaring met sourcing, dat is immers hun kerncompetentie. Voor uitbesteders ligt dat heel anders. Voor hun succes bleek sourcing-ervaring onderscheidend te zijn. 2e generatie outsourcingpakketten bijna allemaal goed uit.

Communicatie: hoe hoger in de boom, hoe gelukkiger de aap

Naast een goede relatie en communicatie tussen uitbesteders en leveranciers, bleek ook de interne *communicatie* tussen de managementlagen van beide partijen een belangrijke factor te zijn. Uit de analyse bleek dat managers op strategisch niveau een sourcing vaak als een succes beschouwden, terwijl men daar op operationeel niveau een stuk minder positief over was. In die gevallen bleek dat men te weinig had gedaan om alle stakeholders bij de sourcingbeslissing en doelstellingen te betrekken. Dit gold zowel voor de communicatie tussen sales- en deliveryafdelingen van leveranciers, als tussen dealmakers en gebruikersvertegenwoordigers bij de uitbesteders.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	12
1.1 Aanleiding tot het onderzoek	13
1.2 Op zoek naar sourcing succes	14
1.3 Positionering en opzet van het onderzoek	16
1.4 De uitvoering van het onderzoek	19
2. Sourcingssucces	24
2.1 Wat verstaan we onder succes?	25
2.2 Hoe succesvol waren de deelnemers van Symbiosis op de harde factoren?	26
2.3 Verband tussen wederzijds vertrouwen en succes	29
2.4 Hoe hoger in de boom, hoe gelukkiger de aap	30
3. Wat is het geheim van succesvolle sourcingsrelaties?	34
3.1 Planmatige aanpak (CF1)	37
3.2 De business cases voor uitbesteders en voor leveranciers (CF2/3)	39
3.3 Ontvlechting, integratie en het belang van architectuur (CF4)	40
3.4 Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (CF5)	41
3.5 Sourcingkennis: ervaring of advies (CF6)	45
3.6 Communicatie (CF7)	47
4. Sourcing in beweging: Motieven en risico's	48
4.1 Waarom sourcen ?	49
4.2 De risico's van sourcing	54
4.3 Sourcing en de kredietcrisis	58
5. Twee leerzame cases	62
5.1 BNG – Centric FSS (voormalig Ordina BPO)	63
5.2 I&M-Getronics	69
6. Outsourcing van Applicatie-ontwikkeling	76
6.1 Inleiding	77
6.2 Knelpunten in de applicatie-ontwikkeling	77
6.3 Uitkomsten en interpretatie	80

Bijlagen

A. Analyse van de Data	89
A.1 Classificatie van sourcingrelaties naar succes	89
A.2 Betrouwbaarheid en plausibiliteit van de data	93
A.3 De Sourcingfactoren Monitor geijkt	94
B. Lijst van kernvragen	96
C. Vervolgonderzoek	99
C.1 Beschikbaarstelling van de Database	99
C.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	99
D. De sourcing life cycle van het PON	103
E. Referenties	107
De auteurs	110
Met dank aan...	114
Colofon	116

IN LEI DING



1.1 Aanleiding tot het onderzoek

De 20^e eeuw was de eeuw van het integraal management. Organisaties voerden een zo groot mogelijk deel van hun voortbrengingsketen zelf uit: van de inkoop van grondstoffen tot en met het leveren van producten of diensten, inclusief de ondersteunende processen, zoals personeelsmanagement, catering, huisvesting, schoonmaak en informatievoorziening. Met de overgang naar de 21^e eeuw is een nieuw type maatschappij ontstaan: de netwerksamenleving. Deze overgang is mogelijk geworden door de communicatierevolutie en door de globalisering van de wereldeconomie.

De netwerksamenleving wordt gekenmerkt door een enorme dynamiek, waarbij start-ups door de inzet van nieuwe technieken plotseling levensbedreigende concurrenten kunnen worden voor gevestigde organisaties. Gevestigde organisaties reageren daarop door zich steeds meer te beperken tot hun kerncompetenties en door andere processen zoveel mogelijk uit te besteden aan leveranciers. Zo worden zij leaner en meaner en kunnen zo sneller reageren op kansen en bedreigingen in de omgeving. Door het concentreren van bijvoorbeeld IT processen, bij leveranciers die daarin gespecialiseerd zijn, komen vaak kostenbesparingen en serviceniveaus binnen bereik, die de uitbesteder in zijn eigen organisatie nooit zou kunnen behalen, maar die wel noodzakelijk zijn in de concurrerende 24 uren economie.

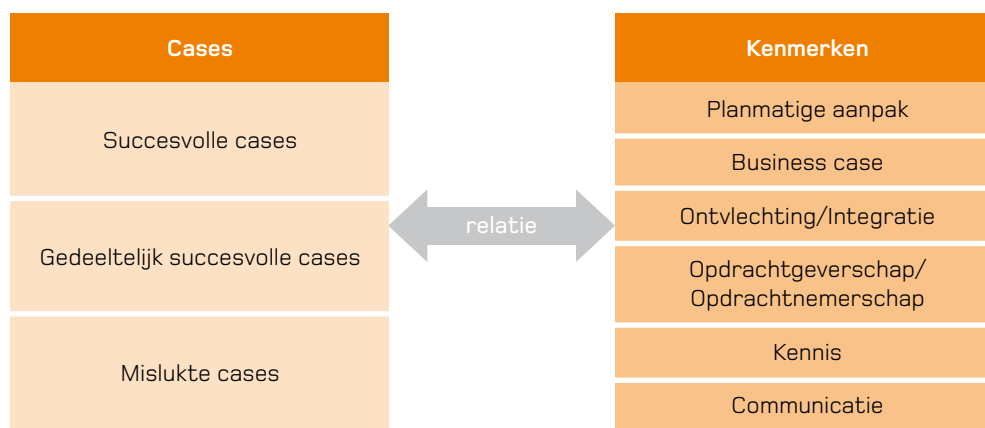
Het is dan ook niet vreemd dat uitbesteding van ICT ook in Nederland een grote vlucht heeft genomen. Vanaf de eerste uitbestedingen rond 1995 is de totale omzet van professionele ICT-dienstenleveranciers in Nederland toegenomen van minder dan één miljard in 1995 tot 20 miljard euro in 2009 (Zaal, 2010). Bovendien werden in 2009 vanuit Oost Europa en India ook nog eens voor € 5 miljard ICT-diensten geleverd aan Nederlandse organisaties, waarbij met name de levering uit die offshore landen jaarlijks nog 20% toeneemt. In datzelfde peiljaar 2009 bedroegen de budgetten van de eigen IT-afdelingen van bedrijven nog maar € 5 miljard (Zaal, 2009). Naast alle voordelen brengt uitbesteding van ICT ook risico's met zich mee, veel meer dan bijvoorbeeld de uitbesteding van de catering of de schoonmaak. De pers schrijft dan ook nog regelmatig over negatieve ervaringen met ICT-uitbestedingen.

Naar onze mening is de afgelopen vijftien jaar – ook in Nederland – veel kennis en ervaring opgedaan met het uitbesteden van IT, en kan die kennis helpen om de kansen op succes van IT-sourcing aanzienlijk te vergroten. Daarom is vier jaar geleden besloten om een grootschalige case study uit te voeren naar best practices in IT-sourcing: Het Symbiosis onderzoek.

1.2 Op zoek naar sourcing succes

Het Symbiosis onderzoek benadert Sourcing als een relatie tussen meerdere partijen: Een uitbesteder en één (of meer) leverancier(s). **De centrale hypothese in het onderzoek is dat een sourcingrelatie alleen duurzaam en succesvol kan zijn als zowel de uitbesteder en de leverancier baat hebben bij de samenwerking en in de relatie willen blijven investeren.** Deze visie wordt uitgedrukt in de naam Symbiosis, die een acroniem is voor: *Synergie of Managing Business-IT alignment, IT-sourcing and Offshoring Success in Society*.

De centrale onderzoeksvraag van Symbiosis is welke kenmerken onderscheidend zijn voor sourcing succes. Om dit te kunnen vast stellen, hebben de onderzoekers een dertigtal cases onderzocht en die ingedeeld in drie categorieën: cases die succesvol waren, cases die gedeeltelijk succes hadden, en mislukte cases. Vervolgens zijn de verschillen tussen de categorieën geanalyseerd.



Figuur 1.1 Opzet van het onderzoek

In de paragrafen hierna wordt toegelicht hoe het onderscheid is gemaakt tussen succesvolle en minder succesvolle relaties. Ook wordt uitgelegd welke kenmerken zijn geanalyseerd.

Hoe hebben de onderzoekers Succes gedefinieerd?

Onze veronderstelling is dat een sourcingrelatie alleen succesvol is als beide partners baat hebben bij de relatie en vertrouwen uitspreken in de relatie. Daarom is succes als volgt gedefinieerd:

- Een case is succesvol, als zowel de uitbesteder als de leverancier hun doelstellingen hebben bereikt, en de kwaliteit van de geleverde diensten, naar behoren is. De partners spreken vertrouwen in elkaar uit.
- Een case is gedeeltelijk succesvol als slechts aan twee van de genoemde voorwaarden is voldaan.
- Cases die niet voldoen aan bovenstaande criteria van succes of deelsucces, zijn beschouwd als mislukt.

Dit leidt tot onderstaande indeling in drie categorieën. (zie voor de exacte criteria die zijn gebruikt voor deze toewijzing bijlage A: *Analyse van de data*).

	totaal	Sourcingrelatie		
		succes	deelsucces	mislukt
Aantal cases	30	10	12	8

Tabel 1.1 De cases (sourcingrelaties) verdeeld over de categorieën, succes, deelsucces en mislukt

Kenmerken

Voor de kenmerken bouwen we voort op het proefschrift van Guus Delen (2005) dat een aantal Controlfactoren (CF's)¹ geeft als indicatie voor sourcing succes. Deze dissertatie benaderde sourcing vooral vanuit het perspectief van de uitbesteder. Aangezien het Symbiosis onderzoek is gericht op de *sourcingrelatie* tussen uitbesteder en leverancier, hebben we de controlfactoren symmetrisch uitgebouwd voor uitbesteder en leverancier. Vanwege het grote

¹ Delen maakt onderscheid tussen Decisionfactoren voor de besluitvorming en Controlfactoren voor de uitvoering van een sourcing. Omdat we in Symbiosis bestaande sourcingrelaties onderzoeken waar de dienstverlening reeds begonnen is, zijn hier de ControlFactoren genomen.

belang van een open communicatie in een sourcingrelatie hebben we als 7^e kenmerk de factor Communicatie toegevoegd. Dit leidt tot de volgende opstelling van kenmerken.

Kenmerk (CF)	Uitbesteder	Leverancier
CF1	Planmatige aanpak uitbesteding	Planmatige aanpak inbesteding
CF2/3	Business case uitbesteding	Business case inbesteding
CF4	Ontvlechting	Integratie
CF5	Goed opdrachtgeverschap	Goed opdrachtnemerschap
CF6	Kennisbehoud	Kennisopbouw
CF7	Communicatie uitbesteder	Communicatie leverancier

Tabel 1.2 Kenmerken van een sourcingrelatie

1.3 Positionering en opzet van het onderzoek

Er is een grote hoeveelheid internationale literatuur over IT-sourcing beschikbaar. Bij het uitvoeren van onze literatuurstudie hebben we dankbaar gebruik gemaakt van twee artikelen die een goed overzicht geven van de publicaties over IT-sourcing in de afgelopen decennia. Het eerste overzichtsartikel is van J. Dibbern, Goles, Hirschheim en Jayatilaka (2004). Het tweede overzichtsartikel van Lacity e.a. (2009) is een update van de studie die is uitgevoerd door Dibbern et al. Verder hebben we een aantal artikelen van recente datum over IT-sourcing geraadpleegd, zoals Terzioglu en Chan (2010), Gonzales e.a. (2006), Beasley e.a. (2009) en Ji-Ye Mao (2008). De literatuur over de Nederlandse situatie is een stuk beperkter. Wij noemen de dissertaties van Beulen (2000), Delen (2005) en Plugge (2011). Het belangrijkste doel van de literatuurstudie was om de Symbiosis studie te kunnen positioneren in het veld van uitgevoerde IT-sourcing studies. Daarbij blijkt dat de Symbiosis database in een aantal opzichten als een unieke gegevensverzameling kan worden aangemerkt, die verschilt van de data die bij andere IT-sourcing studies is verzameld. Ten behoeve van de positionering van de Symbiosis studie noemen we hieronder de aspecten waarin de Symbiosis studie verschilt van de meerderheid van IT sourcing studies, waarover in de literatuur verslag wordt gedaan.

Evenwichtige aandacht voor leverancier en uitbesteder bij Symbiosis studie

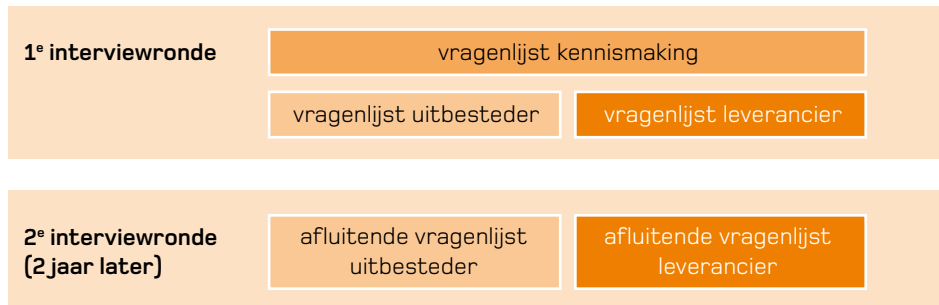
Alhoewel in de literatuur over IT-sourcing algemeen erkend wordt dat uitbesteder en leverancier een even belangrijke rol spelen in het proces van IT-sourcing, bleef de rol van de leverancier in de meeste empirische studies toch sterk onderbelicht. De meeste data zijn verzameld en geanalyseerd vanuit het perspectief van de uitbesteder. Pas onlangs is een eerste dissertatie verschenen vanuit het perspectief van de leverancier (Plugge, 2011). Bij de Symbiosis studie is bij de analyse van het IT-sourcing proces evenwichtig aandacht besteed aan de opvattingen en motieven van zowel de leverancier als de uitbesteder. Koppels van uitbesteder en leveranciers zijn geïnterviewd met dezelfde vragen. In de statistiek spreekt men van *gepaarde waarnemingen* of van *verbonden waarnemingen (gerelateerde steekproeven)* van dezelfde feiten vanuit verschillende perspectieven. Zie voor een overzicht van de belangrijkste vragen en stellingen bijlage B.

Inlevingsvermogen van de leverancier in zijn klant

Aan de uitbesteders is gevraagd in hoeverre zij vonden dat de dienstverlening voldeed aan hun verwachtingen, terwijl in de gepaarde vraag aan de leveranciers werd gevraagd om een inschatting te maken van het oordeel van hun klant over de geleverde diensten. Voor zover ons bekend zijn er geen andere IT-sourcing studies uitgevoerd, waarin het inlevingsvermogen van de leverancier in zijn klant aan de orde wordt gesteld.

Longitudinaal onderzoek

In tegenstelling tot de meeste empirische IT-sourcing studies is een aantal vragen twee maal gesteld op verschillende tijdstippen. Eén keer in de eerste interviewronde met alle uitbesteders en leveranciers en gemiddeld twee jaar later nog een keer opnieuw aan dezelfde partijen. Hierdoor was het mogelijk de ontwikkeling van de sourcingrelatie in de tijd zichtbaar te maken. Dit soort onderzoek staat bekend als *longitudinaal onderzoek*.



Figuur 1.2 Interviewrondes en vragenlijsten

Proces van dataverzameling

Bij de meeste empirische IT-sourcing studies worden de vragenlijsten per post of email naar een bepaalde doelgroep van bedrijven gestuurd. Bij de Symbiosis studie zijn alle antwoorden tijdens persoonlijke interviews vastgelegd, na goed overleg met de respondenten. Deze werkwijze had het grote voordeel dat misverstanden over de betekenis en het doel van de vragen bij de respondenten op voorhand werden uitgesloten. Bovendien was een response van 100% verzekerd.

Interviews met strategisch, tactisch en operationeel management

Bij veel cases hebben meerdere medewerkers van de leverancier en de uitbesteder de vragenlijsten ingevuld. Vaak behoorden die medewerkers tot verschillende management echelons in hun bedrijf. We onderscheiden in navolging van de bedrijfseconomische literatuur de volgende drie management lagen:

- Strategisch management
- Tactisch management
- Operationeel management

Omdat een groot aantal vragen door alle drie managementlagen is beantwoord, is het mogelijk om te onderzoeken of het verschil uitmaakt welk echelon de vragen uit een vragenlijst beantwoordt.

1.4 De uitvoering van het onderzoek

In 2006 heeft de combinatie UvA/HvA/VU voor het Symbiosis onderzoek een aanvraag ingediend bij het Jaquard programma van de stichting NWO (Nederlands Wetenschappelijk Onderzoek). Deze aanvraag werd ondersteund door een groot aantal partijen in de sourcingmarkt (zie tabel 1.3 hierna), wat wel aangeeft hoe relevant het bedrijfsleven en overheidspartijen dit onderzoek vinden. De aanvraag werd gehonoreerd met een budget voor vier jaar vanaf 1 januari 2007.

Om de vragenlijsten te toetsen is als pilot de case gemeente Den Haag - Getronics onderzocht. Daarna zijn de vragenlijsten ook nog voorgelegd aan een panel van de andere deelnemers. Dit heeft geleid tot een aanscherping van de definitieve vragenlijsten. Daarmee is vanaf 2008 voor alle 30 cases de eerste interviewronde gehouden. In totaal werden 30 kennismakingsgesprekken gevoerd en 163 interviews bij uitbesteders en leveranciers op tactisch en operationeel niveau. In 2010 is voor alle cases de tweede interviewronde gehouden met de uitbesteder en de leverancier, in totaal nog eens $2 \times 30 = 60$ interviews. Per saldo bevat de Symbiosis Database nu dus $30 + 163 + 60 = 253$ ingevulde vragenlijsten, met samen meer dan 30.000 datapoints.

Wie hebben aan het onderzoek meegewerkt?

Het Symbiosis onderzoek is mogelijk gemaakt doordat 47 organisaties (28 uitbesteders, 19 leveranciers en twee adviesorganisaties (VKA en Blinklane) bereid waren om hun sourcing cases in te brengen en tijd beschikbaar te stellen voor interviews. Iedere uitbesteder die een case inbracht, heeft het onderzoeksteam ook geïntroduceerd bij zijn leverancier (en vice versa). Alle sourcingrelaties zijn zowel vanuit het perspectief van de uitbesteder als dat van de leverancier onderzocht.

Een belangrijk kanaal voor het werven van deelnemers was het PON (Platform Outsourcing Nederland), waarbij veruit de meeste leveranciers en een kwart van de uitbesteders die meededen zijn aangesloten.

Uitbesteder	Leverancier	Toeleveranciers
Achmea	Atos	Getronics, KPN
Aegon	HCL (India)	
AKZO Car Refinishes	Atos	
Bank Nederl. Gemeenten	Ordina BPO (nu Centric FSS)	
CWI (nu UWV werkbedrijf)	Logica	IBM, Atos, Tele2
Da Vinci	Goyello (Polen)	
Delta	Atos	Accenture
Gem. Den Haag	Getronics	
Gem. Almere	Atos	
Gem. Havenbedrijf R'dam	Getronics	
Hogeschool v. Amsterdam	SaNS	
ING	Tata CS (India)	
Innopay	Maxcode (Roemenië)	
ISS (facilities)	Interaccess	Logica, KPN
Ministerie van OCenW	Capgemini	
Ministerie van SZenW	SSO-ICT, min. van VenW (nu BZK)	
Ministerie van VROM (nu I&M)	Getronics	Tele2, HP
Ministerie van VWS	SSO-ICT, min. van VenW (nu BZK)	
NRC	Conclusion	
NS	CSC	
OCÉ (nu Canon)	Atos	
ProRail	GID	
Provincie Noord-Holland	Siemens	
Rabobank	Ordina	Cognizant (India)
UVIT	Atos	
UVIT 2 ^e casus	Atos	
UWV-KCC	KPN Newtell essence	
UWV	Logica	
VKA	van Veen	
Youropi	Goyello (Polen)	

Tabel 1.3 onderzochte cases Symbiosis

Dynamiek van de markt

Wat in de afsluitende ronde opviel, was hoe snel de sourcingmarkt verandert. Bij de uitbesteders was de helft van de managers waarmee de kennismakingsgesprekken waren gevoerd, intussen opgevolgd door andere managers. In een aantal gevallen kregen we zelfs met andere bedrijven te maken. Bij de uitbesteders was CWI opgegaan in het UWV onder de naam UWV werkbedrijf, was Océ overgenomen door Canon, en was het onderdeel van VROM waar het contract met Getronics onder viel, overgeheveld naar het nieuwe ministerie van I&M. Bij de leveranciers was Ordina BPO met al zijn contracten overgenomen door Centric en was Getronics overgenomen door KPN, waarbij KPN vervolgens het applicaties-bedrijf weer heeft doorverkocht aan Capgemini. Inmiddels is Siemens IC overgenomen door Atos en wordt SSO-ICT overgeheveld van het ministerie van Infrastructuur en Milieu naar het ministerie van Binnenlandse Zaken. Per saldo hebben daardoor 8 van de 30 cases nu (medio 2011) een andere eigenaar en/of leverancier dan bij de eerste interviews in 2008. Een vraag die zich daarbij natuurlijk opdringt, is hoe partijen de kennis en ervaring die zij in hun sourcingrelatie hebben opgedaan behouden, en of de gemaakte afspraken één op één zijn overgedragen. Dit is een interessant punt voor vervolgonderzoek.

Van server hosting tot BPO

Er is een grote verscheidenheid aan diensten die men kan uitbesteden. Deze verscheidenheid komt ook terug in de 30 cases van het onderzoek. Tabel 1.4 geeft een overzicht van wat er zoal is uitbesteed, gerangschikt volgens 'de stack', waarin onderin de infrastructurele diensten staan (telefonie, hosting etc.) terwijl men hogerop via applicaties en BPO steeds meer met de functionaliteit van de bedrijfsprocessen van de uitbesteder heeft te maken. Hierin ziet men ook dat vaak een combinatie van diensten wordt uitbesteed.

BPO	1
Applicatiebeheer en BPO	1
Applicatie-ontwikkeling	4
Applicatie-ontwikkeling en applicatiebeheer	1
Applicatie-ontwikkeling, applicatiebeheer en technisch beheer	1
Applicatiebeheer	3
Applicatiebeheer en technisch beheer	2
Werkplekbeheer	7
Technisch beheer	6
Datacommunicatie en telefonie	1
Technisch beheer en telefonie	1
Telefonie	1
Hosting en housing van computercentra	1
Totaal	30

Tabel 1.4 uitbestede diensten

Wij hebben deze diensten geclusterd in drie groepen om na te gaan of er een relatie is tussen het soort dienst en het succes van de sourcingrelatie, zie onderstaande tabel.

Dienstverlening	aantal	Sourcingrelatie		
		succes	deelsucces	mislukt
Ontwikkeling, beheer en exploitatie van Software	13	5	4	4
Werkplekbeheer	7	1	5	1
Technisch beheer	10	4	3	3
Totaal	30	10	12	8

Tabel 1.5 relatie tussen soort dienstverlening en succes

De kansen op een succes of mislukking van de sourcingrelatie blijken niet significant te variëren per dienstsegment. Wat wel opvalt is het grote aantal deelsuccessen in het segment werkplekbeheer. Mogelijk levert vervolgonderzoek naar de individuele kenmerken meer inzicht op.



SOURCING SUCCES

2.1 Wat verstaan we onder succes?

Er bestaat geen algemene consensus in de literatuur over de definitie van succes van een sourcingrelatie. De oudste opvatting is dat sourcing een succes is, als de doelstellingen zoals die vooraf door beide partijen zijn vastgelegd in hun business cases, contracten en SLA's aantoonbaar behaald worden. Deze opvatting is met het verschijnsel sourcing, dat zich eerst in Amerika en Engeland ontwikkeld heeft, naar Nederland overgewaaid, compleet met de Angelsaksische cultuur om elkaar, zo nodig via juridische procedures, af te rekenen op het al of niet behalen van die doelstellingen.

In het Symbiosis onderzoek zien wij diverse cases, waar de doelstellingen slechts zeer ten dele behaald zijn, maar waar de partijen toch tevreden zijn over hun sourcingrelatie. In die cases vindt men de relatie belangrijker dan de vooraf gedefinieerde harde prestatie indicatoren. Deze relaties worden gekenmerkt door een hoge mate van transparantie en een cultuur van geven en nemen. De partners realiseren zich dat ze samen verantwoordelijk zijn voor het succes. Voor het Symbiosis onderzoek hebben we een samengestelde maat voor succes vastgesteld, die enerzijds is gebaseerd op het behalen van de harde doelstellingen, maar waarin we ook de mate van wederzijds vertrouwen mee wegen.

Voor iedere relatie zijn drie *harde succesfactoren* bepaald en twee *zachte vertrouwensfactoren*.

De harde succesfactoren zijn:

- De mate waarin de uitbesteder de doelstellingen heeft behaald.
- Oordeel van de uitbesteder over de kwaliteit van het personeel en de dienstverlening.
- De mate waarin de leverancier de doelstellingen heeft behaald.

De zachte vertrouwensfactoren zijn:

- De mate waarin de uitbesteder vertrouwen uitspreekt in de leverancier.
- De mate waarin de leverancier vertrouwen uitspreekt in de uitbesteder.

Op basis van de score op deze succesfactoren zijn de 30 sourcingrelaties ingedeeld in drie categorieën: succes, deelsucces en mislukt.

	totaal	Sourcingrelatie		
		succes	deelsucces	mislukt
Aantal cases	30	10	12	8

Tabel 2.1 Indeling van de cases in drie succescategorieën

2.2 Hoe succesvol waren de deelnemers van Symbiosis op de harde factoren?

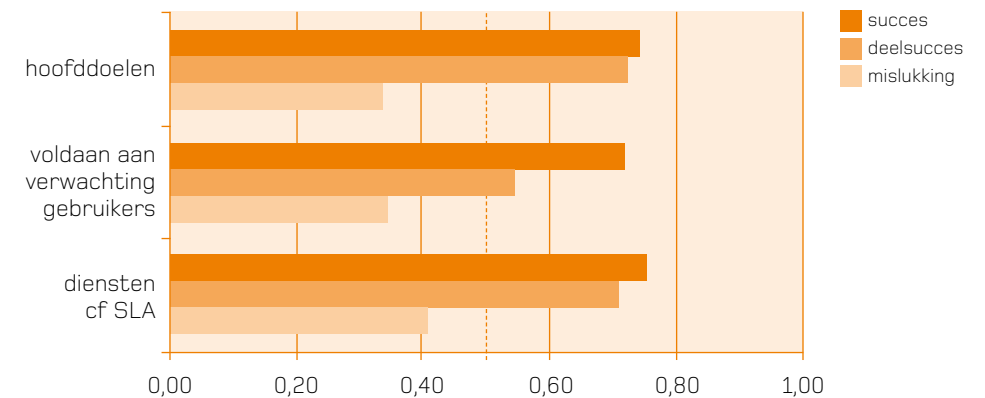
In veel onderzoeken wordt tamelijk negatief gerapporteerd over de resultaten die uitbesteders behalen met sourcing. In dit onderzoek laten we zien dat er grote verschillen bestaan tussen sourcingrelaties, door niet het gemiddelde te rapporteren, maar door onderscheid te maken in drie categorieën relaties. We zien dan dat in sommige relaties doelstellingen worden gehaald en partners vertrouwen in elkaar uitspreken. Terwijl in andere relaties de presentaties en tevredenheid tegenvallen. In deze paragraaf laten we de scores zien binnen de drie succescategorieën.

Hebben de uitbesteders hun doelstellingen behaald?

Aan de uitbesteders is gevraagd of:

1. de drie hoofddoelen zijn bereikt, die de geïnterviewde tijdens het eerste gesprek heeft genoemd.
2. de uitvoering van de afspraken in het SLA voldoet aan de verwachting van de eindgebruikers.
3. de diensten zijn geleverd zoals afgesproken in het contract en de SLA.

Bij de analyse hebben we ons niet gericht op het gemiddelde van alle cases, maar juist op verschillen tussen de drie succescategorieën. Het volgende figuur laat de resultaten zien.

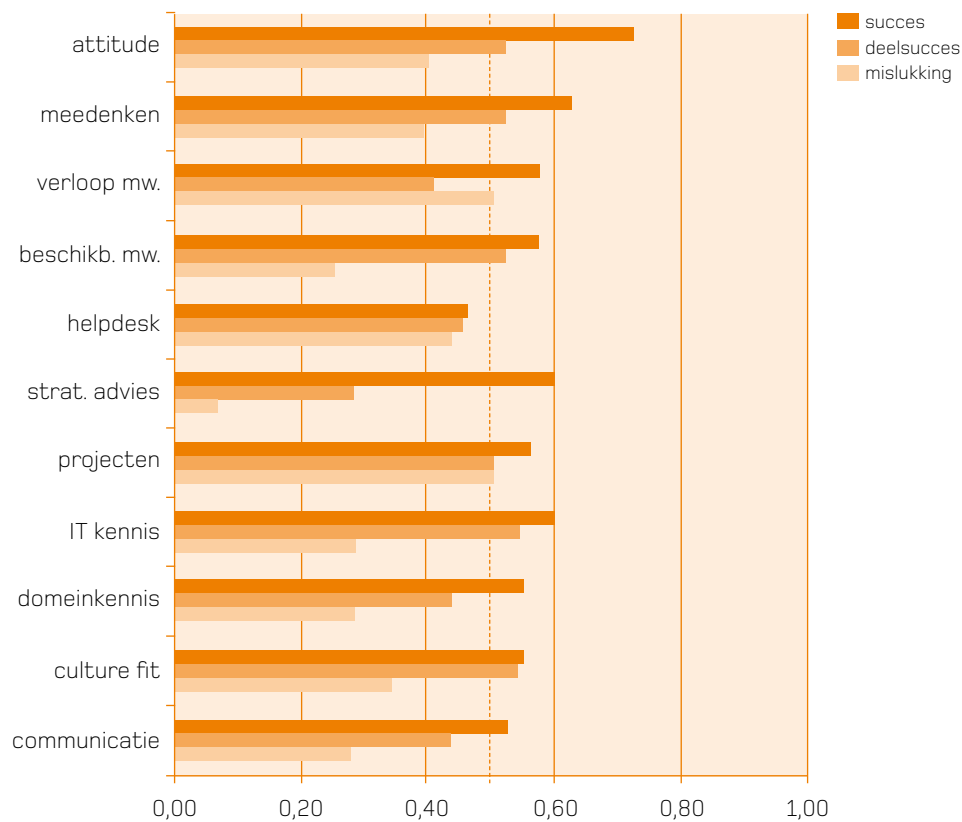


Figuur 2.1 Score op harde succesfactoren voor uitbesteders per succescategorie

Zoals te verwachten scoren de succesvolle cases hoger dan de deelsuccessen en de mislukkingen. Wat opvalt is dat de grootste knip ligt tussen de categorieën succes en deelsucces enerzijds en de categorie mislukking anderzijds. De sourcingrelaties met succes scoorden op alle drie factoren dicht bij elkaar en boven de norm, terwijl de mislukte relaties op alle drie die factoren flink beneden de norm scoorden.

Hoe oordelen de uitbesteders over de kwaliteit van de dienstverlening?

Aan de uitbesteders is gevraagd hoe zij oordelen over beschikbaarheid en IT-kennis van personeel, verloop van personeel, bereidheid tot meedenken, communicatieve vaardigheden, culture fit, attitude, de servicedesk, nieuwe projecten en strategisch advies. In figuur 2.2 tonen we ook hiervoor de resultaten per succescategorie.



Figuur 2.2 Score op kwaliteit dienstverlening door de uitbesteders per succescategorie

Geheel volgens verwachting scoorde de groep succesvolle relaties op al deze factoren weer het hoogst, maar er zijn wel een paar opmerkelijk verschillen tussen de individuele factoren. Voor een aantal factoren, zoals de kwaliteit van de helpdesk of het uitvoeren van projecten was er nauwelijks verschil tussen (gedeeltelijk) succesvolle en mislukte cases. Voor de helpdesk denken wij dat dit komt, omdat juist bij een slechte dienstverlening veel beroep op de helpdesk wordt gedaan, en deze reactieve functie extra wordt aangezet.

Voor andere factoren was het verschil tussen (gedeeltelijk) succesvolle en mislukte cases groter, met als echte uitschieter de factor strategisch advies. Hier scoorden de mislukte cases dicht bij de nul, terwijl de succesvolle cases ruim boven de norm scoorden. De kwaliteit van het strategisch advies van leveranciers blijkt dus een enorm onderscheid te maken voor het succes van de sourcingrelatie. De lage score op deze factor bij de mislukte of slechts deels succesvolle cases correspondeert met ander onderzoek (Janse 2011),

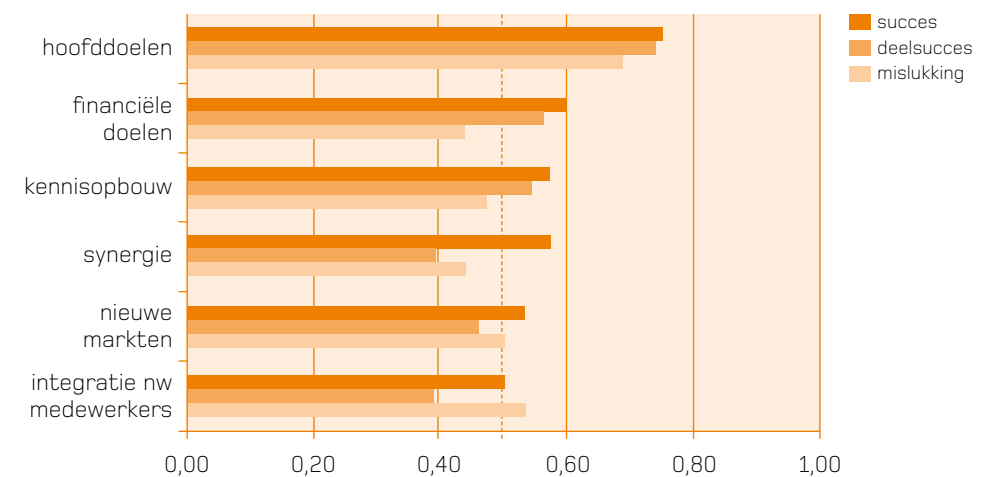
waaruit blijkt dat uitbesteders over het algemeen ontevreden zijn over de innovatie-inbreng van leveranciers.

Hebben de leveranciers hun doelstellingen behaald?

De onderzoekers hebben de leveranciers gevraagd of:

- de drie hoofddoelen zijn bereikt, die de geïnterviewde in de eerste interviewronde heeft genoemd
- de financiële doelstellingen zijn bereikt
- de gewenste kennisopbouw is gerealiseerd
- de verwachte synergie met bestaande activiteiten is gerealiseerd
- de gewenste toegang tot nieuwe markten is gerealiseerd
- de nieuwe (gespecialiseerde) medewerkers goed in de organisatie zijn geïntegreerd

Figuur 2.3 geeft de resultaten per succescategorie weer.



Figuur 2.3 Score op harde succesfactoren voor de leveranciers per succescategorie

Hieruit blijkt dat de verschillen tussen de categorieën voor de leveranciers niet zo groot zijn. Het meest onderscheidend is of de financiële doelen behaald zijn, wat ons voor ondernemingen met winstoogmerk geenszins verbaast. In het hoofdstuk over de motieven gaan we nog nader in op dezelfde succesfactoren.

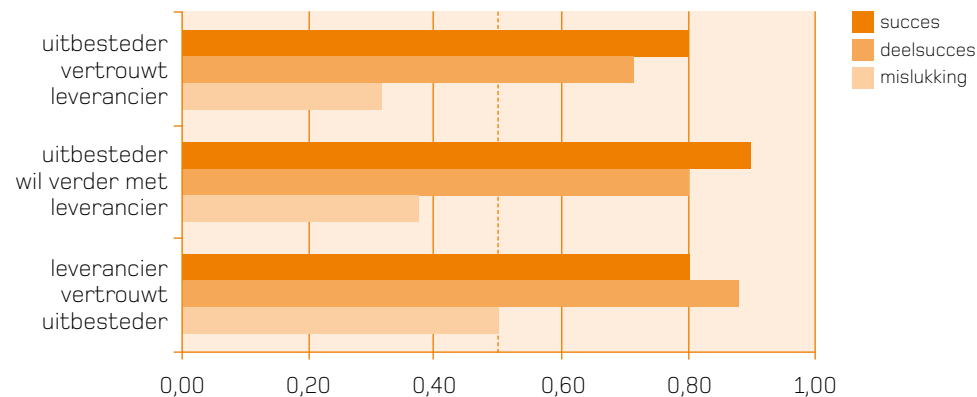
2.3 Hoeveel vertrouwen spreken de partners in elkaar uit?

De onderzoekers hebben de volgende vragen gesteld aan de uitbesteders:

- heeft u vertrouwen in uw leverancier?
- overweegt u bij het einde van het contract door te gaan met de huidige leverancier?

Aan de leveranciers is gevraagd hoeveel vertrouwen zij hebben in hun klanten.

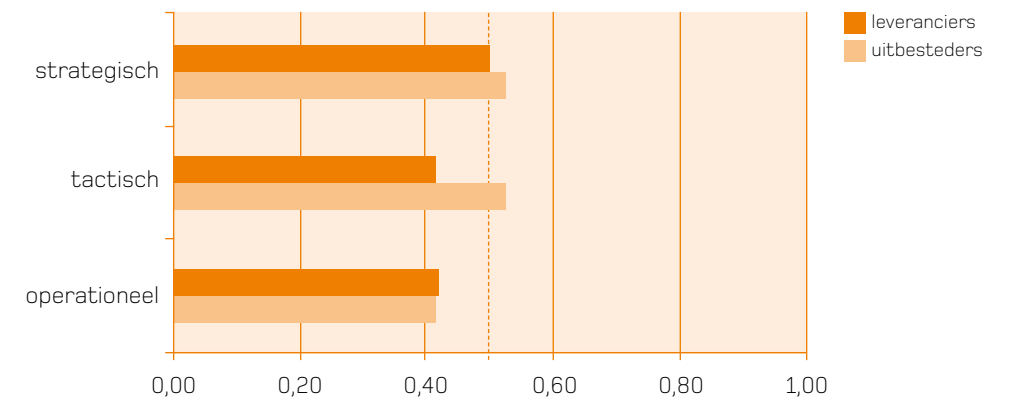
De resultaten staan in onderstaande figuur, uitgesorteerd naar succes-categorie.



Figuur 2.4 Wederzijds vertrouwen tussen uitbesteders en leveranciers per succes-categorie

2.4 Hoe hoger in de boom, hoe gelukkiger de aap

Bovenstaande scores op de harde en zachte succesfactoren zijn gebaseerd op het gemiddelde van de antwoorden van alle respondenten per case. Maar bij diepere analyse bleek het nogal uit te maken van wie de antwoorden kwamen. Van elf cases zijn zoveel interviews uitgewerkt, dat het mogelijk was om de verschillen in succesbeleving te analyseren tussen de verschillende echelons binnen de dezelfde organisatie. Daarbij bleek dat de succesbeleving toeneemt

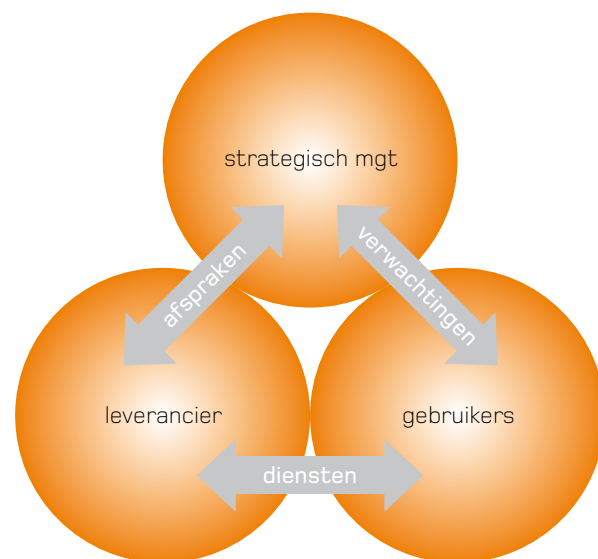


Figuur 2.5 Resultaten uitbesteding t.o.v. de verwachting

met het managementniveau binnen de organisaties (zie figuur 2.5). Bij de uitbesteders was de succesbeleving op strategisch/tactisch niveau een stuk hoger dan op operationeel niveau. Bij de leveranciers lag de knip hoger, daar bleef ook op tactisch niveau de beleving al flink achter bij die op strategisch niveau. Wellicht signaleert dit het verschil tussen sales en delivery.

Managers op strategisch niveau zijn vaak terecht tevreden over de deal die ze gesloten hebben en de doelstellingen die daarmee bereikt zijn, zoals een efficiëntere dienstverlening, of betere waarborgen voor de continuïteit van de Informatievoorziening. Maar wanneer de managers op operationeel niveau, die de dienstverlening ontvangen daar anders over denken, leven die hogere doelstellingen daar kennelijk minder. Vaak blijkt dan dat zij onvoldoende betrokken waren bij de sourcing beslissing. Deze situatie staat bekend als de gevarendriehoek van verwachtingen (zie figuur 2.6): het hoger management sluit een deal met een leverancier. De leverancier levert de diensten efficiënt en volgens afspraak, maar de gebruikers kennen de afspraken niet, en verwachten dat alles beter wordt - zij krijgen nu immers een professionele dienstverlener - terwijl zij in feite geconfronteerd worden met een formele, afstandelijke en minder flexibele dienstverlening. Dit kan dan leiden tot verlies van vertrouwen in de leverancier, terwijl een goede relatie juist vitaal is voor beide partijen. Wanneer de gebruikers wel in de afwegingen betrokken worden, en zelf bewust de afwegingen meemaken tussen de gewenste kwaliteit en de prijs die zij daarvoor over hebben, wordt vaak bereikt dat hun verwachtingen veel beter zijn afgestemd op de geboden dienstverlening en dat de sourcing veel breder wordt gedragen binnen de organisatie. Sourcingbeslissingen hebben nu eenmaal langdurige en verstrekkende gevolgen voor de uitbesteder en dan is het van levensbelang om

alle stakeholders daarbij te betrekken. Zonder uitputtend te zijn noemen wij: de CIO, CFO, de afdelingen van de gebruikers, de IT-afdeling, HRM en de OR. Anders gezegd: Het is vitaal dat de regie-organisatie van de uitbesteder zowel de afspraken met de leveranciers(s) als de verwachtingen van de gebruikers goed managet. In het jargon heten deze taken Supply management, resp. Demand management en noemt men de regie-organisatie ook vaak de DSO (Demand Supply Organisatie).



Figuur 2.6 De gevarendriehoek van verwachtingen-management



3 Wat is het geheim van succesvolle sourcingrelaties?

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat er grote verschillen bestaan tussen het succes van de deelnemers aan het onderzoek. Sommige sourcingrelaties zijn zeer succesvol, doelstellingen worden gehaald en de partners spreken vertrouwen in elkaar uit. In andere relaties zijn de partners veel minder tevreden, de prestaties vallen tegen en de energie lekt weg uit de samenwerking. Wat is de oorzaak van deze verschillen? Wat is het geheim van de succesvolle sourcingrelaties?

In hoofdstuk 1 zijn onderstaande kenmerken opgevoerd als indicatoren van sourcing succes.

Kenmerk (CF)	Uitbesteder	Leverancier
CF1	Planmatige aanpak uitbesteding	Planmatige aanpak inbesteding
CF2/3	Business case uitbesteding	Business case inbesteding
CF4	Ontvlechting	Integratie
CF5	Goed opdrachtgeverschap	Goed opdrachtnemerschap
CF6	Kennisbehoud	Kennisopbouw
CF7	Communicatie uitbesteder	Communicatie leverancier

Tabel 3.1 Kenmerken van een sourcingrelatie

In dit hoofdstuk laten we de resultaten zien van twee soorten toetsen:

- een toets van de invloed van alle kenmerken samen op sourcing succes
- toetsen van de invloed van de individuele kenmerken op succes

De Sourcingfactorenmonitor is een sterke indicator voor sourcing succes

Met de Kruskal/Wallis toets (Zie bijlage A.3 voor een verantwoording) kon worden aangetoond dat alle kenmerken samen een zeer goede indicator zijn voor

WAT IS HET GEHEIM?

het succes van een sourcingrelatie. De scores voor succesvolle cases waren *significant hoger* dan die van de gedeeltelijk succesvolle cases. En de score in die tussengroep was ook weer *significant hoger* dan die voor de mislukte cases. Dit betekent dat uitbesteders en leveranciers er goed aan doen om alle genoemde kenmerken in de opbouw van hun sourcingrelatie te adresseren. Daarnaast is het ook van belang dat zij zich ervan verzekeren dat hun sourcingpartner deze factoren op orde heeft. Het onderzoeksresultaat impliceert immers dat beide partners de sourcingfactoren goed ingevuld moeten hebben.

Scores van de individuele kenmerken per categorie

Onderstaande tabel laat zien hoe in de drie categorieën *succes*, *deelsucces* en *mislukt* gemiddeld werd gescored op ieder van de individuele kenmerken.

	Sourcingrelatie		
	succes	deelsucces	mislukt
Aantal cases	10	12	8
	score (%)	score (%)	score (%)
Planmatige aanpak	82	77	68
Business case uitbesteding	53	55	34
Business case investering	65	68	47
Ontvlechting / Integratie	84	73	69
Goed opdrachtgeverschap/ Goed opdrachtnemerschap	74	71	65
Sourcingkennis	55	38	38
Communicatie	77	73	72
Totaal-score	72	67	60

Tabel 3.2 Scores van de kenmerken als indicatie voor sourcing succes

Legenda: de score moet als volgt worden gelezen:

0%	ver onder de norm
25%	onder de norm
50%	conform de norm
75%	boven de norm
100%	ver boven de norm

Zie voor de exacte berekening van alle scores bijlage A: *Analyse van de data*.

In de volgende paragrafen behandelen we de invloed van ieder van de zeven kenmerken afzonderlijk.

3.1 Planmatige aanpak (CF1)

Om te bepalen of de sourcing planmatig is aangepakt, is aan de deelnemers gevraagd om te reageren op de volgende stellingen:

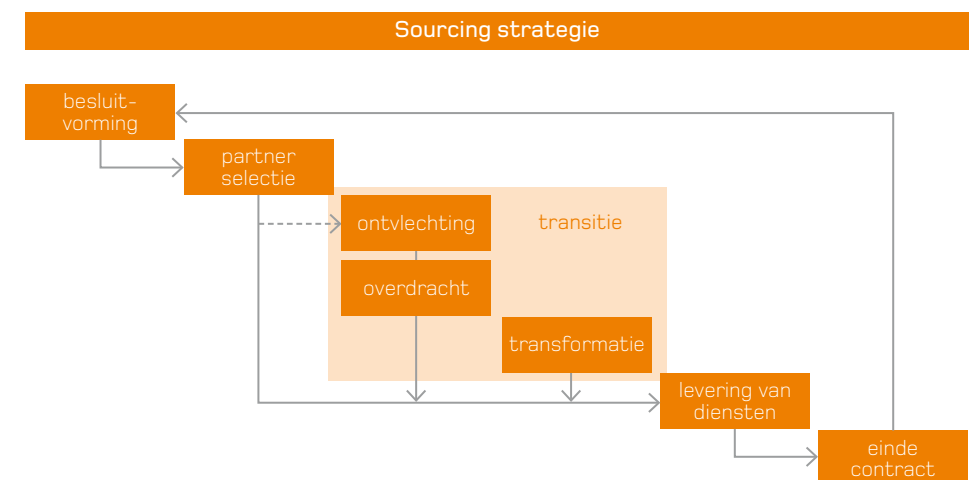
Aan de uitbesteders

- de leverancierselectie is planmatig verlopen
- de overdracht van hardware, software en personeel is volgens plan verlopen

Aan de leveranciers

- het plan voor de transitie van de medewerkers, hardware en applicaties van de uitbesteder is gevolgd

Uit de analyse van de data (zie bijlage A) blijkt dat planmatige aanpak van een sourcing zeer onderscheidend is voor de kans op succes. Tabel 3.3 laat zien dat de markt zich hier bewust van is: in alle categorieën sourcingrelaties is redelijk tot zeer planmatig gewerkt. Bij de interviews werd de Sourcing lifecycle van het PON getoond (zie figuur). Deze werd algemeen herkend en erkend.



Figuur 3.1 De sourcing life cycle van het PON (zie voor een beschrijving bijlage D)

Daarnaast dwingen de regels voor Europese aanbesteding een zeer planmatige aanpak af van de selectie-fase in de publieke sector. Wij concluderen daaruit dat een planmatige aanpak tegenwoordig een algemeen aanvaarde best practice is. Maar het feit, dat ook in de categorie mislukte sourcingrelaties nog een gemiddelde score van 68% voor planmatige aanpak bereikt werd, geeft tevens aan dat dit ene kenmerk 'Planmatige aanpak', niet voldoende voorwaarde is om succes te garanderen.

	succes	deelsucces	mislukt
Kenmerk	score (%)	score (%)	score (%)
Planmatige aanpak	82	77	68

Tabel 3.3 Score van het kenmerk Planmatige aanpak

De uitbesteders en de leveranciers gaven twee jaar na de eerste interviews aan dat zij de volgende lessen hebben geleerd op dit gebied:

- Veel uitbesteders vinden dat ze beter op de fit met de leverancier hadden kunnen letten.
- Beide partijen willen het transitieproces een volgende keer strakker aansturen; dit kan men zien in het verlengde van het risico op terugval van kwaliteit tijdens de transitie.
- Sommige uitbesteders hebben geleerd om de business de volgende keer vroeger bij het proces te betrekken, terwijl leveranciers juist hebben geleerd om de OR van de uitbesteder eerder te betrekken.

3.2 De Business cases voor uitbesteders en voor leveranciers (CF2/3)

Om de rol en de invloed van de business case op de sourcingrelatie te bepalen, is aan de deelnemers gevraagd om te reageren op de volgende stellingen:

Aan de uitbesteders

- de SLA's worden steeds aangepast aan de veranderende business behoefte
- de business case wordt periodiek geëvalueerd

Aan de leveranciers

- de SLA's worden steeds aangepast aan de veranderende business behoefte
- de business case wordt periodiek geëvalueerd

De resultaten in onderstaande tabel geven aan dat met name de uitbesteders maar matig sturen op hun business case. Dezelfde tabel laat ook zien dat voor een succesvolle relatie beide partijen op hun business cases moeten blijven sturen. Bij de mislukte sourcingrelaties was deze sturing zowel bij de uitbesteder als bij de leverancier onder de maat, terwijl bij de (gedeeltelijk) succesvolle cases, de sturing op beide business cases boven de norm scoorden.

	succes	deelsucces	mislukt
Kenmerk	score (%)	score (%)	score (%)
Sturen op Business case uitbesteding	53	55	34
Sturen op Business case investering	65	68	47

Tabel 3.4 Score van de kwaliteit van de Business cases

De uitbesteders en de leveranciers gaven twee jaar na de eerste interviews aan dat zij de volgende lessen hadden geleerd t.a.v. de business cases:

- De meest in het oog springende les voor beide partijen is om de business case meer te richten op de lange termijn.
- Daarbij zou men de business case als sturingsinstrument willen gebruiken voor de sourcingrelatie. Men noemt zaken als: "het doorrekenen van de busi-

ness case naar de toegevoegde waarde op lange termijn”, “het inrichten van business case management en monitoring, tussentijdse evaluaties” en “houden van een jaarlijkse evaluatie tussen uitbesteder en leverancier op de hei”.

- Een specifieke leerervaring van de leveranciers is om vaker nee te verkopen.
- En om de business case voor elk contract afzonderlijk sluitend te maken, onafhankelijk van strategische groeiverwachtingen in bepaalde markten.

3.3 Ontvlechting, integratie en het belang van architectuur (CF4)

Om te bepalen hoe de ontvlechting van hardware, software en personeel bij de uitbesteder en de integratie daarvan bij de leverancier is verlopen, is aan de deelnemers gevraagd om te reageren op de volgende stellingen:

Aan de uitbesteders

- Bij de beslissing tot uitbesteding zijn de eisen en wensen van de gebruikers meegenomen
- Het plan voor de transitie van de medewerkers is gevolgd
- De afspraken tussen gebruikers en leverancier lopen via demand management
- Het toezicht op de gemaakte afspraken gebeurt door demand management
- De overdracht van personeel is volgens plan verlopen
- De overdracht van hardware en software is volgens plan verlopen

Aan de leveranciers

- Het plan voor de transitie van de medewerkers is gevolgd
- In het plan voor de transitie is aandacht besteed aan de inventarisatie van de aanwezige hardware en applicaties
- Er zijn structurele voorzieningen voor het integreren van overgenomen personeel

Uit de analyse van de antwoorden bleek dat de overdracht van personeel meestal redelijk goed is verlopen, maar dat de *overdracht* en *integratie* van *hardware en software* een zeer gevoelige factor is. Bij meerdere mislukte cases was juist de afbakening en integratie bij de leverancier fout gegaan (zie bijlage A.3 voor deze statistiek).

Uitbesteders en leveranciers gaven twee jaar na de eerste interviews aan dat zij de volgende lessen hebben geleerd t.a.v. de ontvlechting en integratie:

- Uitbesteders zijn meer het belang gaan inzien van een Enterprise architectuur als middel om de uitbestedbare kavel functioneel goed af te bakenen.
- Zij hebben ook geleerd om bij de verkaveling meer rekening te houden met marktstandaarden en pakketgrenzen.
- Anderzijds bleek het een valkuil voor uitbesteders om te ver door te schieten naar het specificeren van ‘het hoe’ op technisch niveau, omdat ze daarmee de leveranciers beperken in het organiseren van synergie rond hun technische architecturen.
- Leveranciers hebben goede ervaringen opgedaan met het zo snel mogelijk inzetten van overgenomen medewerkers voor andere klanten, zodat zij beter integreren bij hun nieuwe werkgever.

3.4 Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (CF5)

Om de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap te bepalen is aan de deelnemers gevraagd om te reageren op de volgende stellingen:

Aan de uitbesteders

- Het demand/supply management ziet toe op het nakomen van de afspraken
- Er zijn duidelijke, meetbare afspraken over de diensten, vastgelegd in SLA's
- Er zijn afspraken over de uitbreiding van diensten
- Er zijn raamafspraken over de kosten(structuur) en de levering van nieuwe diensten en applicaties
- Bij het aanvragen van nieuwe diensten worden vooraf heldere afspraken gemaakt over de kwaliteit van de nieuwe dienst
- Wij ontvangen de diensten die zijn afgesproken in het contract en het SLA
- De financiële doorbelasting van geleverde diensten is transparant

Aan de leveranciers

- De afspraken met de uitbesteder lopen via het demand management
- Er zijn duidelijke, meetbare afspraken over de diensten, vastgelegd in SLA's
- Er zijn afspraken over de uitbreiding van diensten
- Er zijn raamafspraken over de kosten(structuur) en de levering van nieuwe diensten en applicaties

- Bij het aanvragen van nieuwe diensten door de klant worden vooraf heldere afspraken gemaakt over de kwaliteit van de nieuwe dienst
- Wij leveren de diensten die zijn afgesproken in het contract en SLA
- De financiële doorbelasting van geleverde diensten is transparant

Deze stellingen concentreren zich allemaal op het maken en het nakomen van afspraken. De antwoorden wezen niet direct op een best practice. Betere afspraken leiden slechts tot iets meer succes.

Goed opdrachtgeverschap: los laten en grip houden

Wanneer men zich echter concentreert op de cultuur van het opdrachtgeverschap komt er wel een sterke best practice uit het onderzoek, namelijk dat sturen op de relatie in Nederland betere resultaten afwerpt dan krampachtig sturen op de afspraken. Uitbesteden blijkt de kunst van het sturen met een losse teugel. Sommige diensten, zoals telefonie of een kale werkplekondersteuning zijn goed vast te leggen, maar zodra er applicaties bij komen, wordt het voor uitbesteders heel moeilijk om goed te specificeren wat ze precies willen, en nog veel moeilijker om te voorspellen hoe hun vraag zich in de toekomst verder zal ontwikkelen. Leveranciers zien de verwachtingen van uitbesteders dan ook als een van de grotere risico's van sourcing en geven gemiddeld een onvoldoende voor het opdrachtgeverschap van uitbesteders.

Het Angelsaksische model, dat met het fenomeen sourcing naar ons is overgevaaid en waarbij alles in een contract wordt vastgespijkerd compleet met een boete-regime, blijkt hier vaak niet te werken. Door te sturen op teveel gedetailleerde KPI's wordt een afrekencultuur gecreëerd, met als risico dat partijen zich ingraven in hun stellingen en de kwaliteit van de relatie wordt ondermijnd.

Dit soort formele relaties werken ook vooral in het voordeel van de leverancier, want die hoeft dan alleen maar te doen wat er in het contract staat en al het andere kan hij beschouwen als meerwerk. Uitbesteders blijken het meest tevreden te zijn met een semi-formele relatie (zie tabel 3.6). In zo'n relatie blijft het contract beperkt tot een juridisch raamwerk met spelregels, terwijl de afspraken worden vastgelegd in SLA's als bijlagen bij dat contract. Deze afspraken kunnen dan, met inachtneming van de spelregels, naar behoefte worden uitgebreid of aangepast.

Sourcing relatie	aantal cases	Uitbesteder		
		tevreden	neutraal	ontevreden
formeel	7	3	2	3
semi-formeel	9	6	1	1
informeel	14	6	3	5
totaal	30	15	6	9

Tabel 3.6 Tevredenheid uitbesteders

Semi-formele en informele relaties (dat zijn de relaties waar de afspraken zich beperken tot tarieven) zijn gefundeerd op wederzijds vertrouwen, dat dan natuurlijk wel verdiend moet worden. In de praktijk blijkt dan ook dat uitbesteders juist in dit soort relaties vertrouwen hebben in hun leverancier (zie onderstaande tabel) en dat leveranciers in die gevallen ook vertrouwen hebben in hun opdrachtgevers.

Sourcing relatie	aantal cases	Vertrouwen uitbesteder in leverancier		
		vertrouwen	neutraal	wantrouwen
formeel	7	2	3	2
semi-formeel	9	6	1	2
informeel	14	11	1	2
totaal	30	19	5	6

Tabel 3.7 vertrouwen van uitbesteders in hun leverancier

Soms moeten uitbesteders zich echter wel formeel opstellen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer ze onder de regels voor Europese Aanbesteding vallen. Deze regels, waar bijna alles vooraf en zonder overleg met de leveranciers moet worden gespecificeerd, staan op gespannen voet met een open en dynamische vraagstelling van de uitbesteder. Toch kan men binnen deze regels ook nog enige ruimte creëren, door bijvoorbeeld een raamcontract uit te vragen in plaats van een specifieke dienst, of de focus meer op het afspraken-proces te leggen, dan op het volledig specificeren van de dienstverlening.

De uitbesteders maar ook de leveranciers hebben veel lessen geleerd t.a.v. beter opdrachtgeverschap:

- Een veel genoemde les is om hoger in de waardeketen in te kopen. Dat wil zeggen om meer te sturen op functionaliteit en diensten dan op systemen en producten.
- Veel uitbesteders willen naar meer flexibiliteit en toekomstbestendigheid van het contract.
- Ze willen ook hun regie beter inrichten, maar ze zijn niet erg concreet in hoe ze dat dan willen bereiken.
- Tot slot willen ze meer innovatie ontvangen van de leveranciers, bijvoorbeeld door meer onderscheid te maken tussen projecten en dienstverlening.
- Ook de leveranciers hebben hier wat geleerd, namelijk dat het in hun belang is om onervaren klanten te coachen bij het inrichten van hun demand organisatie en hun change management.

Goed opdrachtnemerschap: inlevingsvermogen

In de afsluitende interviewronde is onderzocht hoe goed de leverancier zich kon inleven in de positie van zijn klant. Daartoe is aan hen gevraagd in hoeverre zij denken dat de dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van:

- het management van zijn klant
- het middelmanagement van zijn klant
- de eindgebruikers van zijn klant

Dezelfde vragen zijn toen ook aan de klanten gesteld, namelijk in hoeverre de dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van:

- het management van hun organisatie
- het middelmanagement van hun organisatie
- de eindgebruikers van hun organisatie

Uit de analyse van de antwoorden (zie bijlage A.3) blijkt dat de kansen op succes significant toenemen, naarmate de beleving van de leveranciers beter aansluit bij die van zijn klanten. Tabel 3.8 laat zien dat als de match tussen beleving van de leverancier en zijn klant beneden de 80% komt, slechts zelden (in één van de zeven gevallen) succes wordt bereikt, terwijl die kans bij een match van 90% of meer toeneemt tot de helft (dan zijn drie van de zes relaties een succes, en is er slechts één mislukt).

Leveranciers noemen als belangrijkste leerpunten op het vlak van opdrachtnemerschap om meer aandacht te geven aan het relatiemanagement en het

Accuratesse inschatting leverancier	aantal cases	Sourcingrelatie		
		succes	deelsucces	mislukt
90-100%	6	3	2	1
80-90%	15	4	7	4
< 80%	7	1	3	3
totaal	28	8	12	8

Tabel 3.8 Relatie tussen succes en inleving

pro-actief mee denken met de klant. Zij hebben geleerd dat een transparant kostenmodel hier erg bij helpt.

3.5 Sourcingkennis: ervaring of advies (CF6)

Om de mate van kennisbehoud te bepalen zijn aan de uitbesteders de volgende stellingen voorgelegd:

- Er is zoveel kennis in de organisatie behouden, dat eventuele andere leveranciers ook aangestuurd kunnen worden
- Er is zoveel kennis in de organisatie behouden, dat de uitbestede diensten weer zelf uitgevoerd kunnen worden

Uit de resultaten blijkt dat het behouden van kennis van de uitbesteder zeer bepalend is voor de kans op succes. In de mislukte cases en ook in de gedeeltelijk geslaagde cases was deze kennis ver onder de maat, terwijl die kennis in de geslaagde cases net boven de norm scoorde.

Daarna is doorgevraagd naar de ervaring die uitbesteders hadden met uitbesteding.

	succes	deelsucces	mislukt
kenmerk	score (%)	score (%)	score (%)
Sourcingkennis	55	38	38

Tabel 3.9 Score van het kenmerk Sourcingkennis

- Heeft u eerdere ervaring met uitbesteding?
- Is in het verleden (een deel van) de dienst al eerder uitbesteed?

Daaruit bleek dat het hebben van ervaringen met eerdere sourcings zeer bepalend was voor het bereiken van succes. De hardste relatie met succes vindt men wanneer (een deel van) dezelfde dienst opnieuw wordt uitbesteed (dit heet *follow up sourcing*). Onderstaande tabel laat zien dat zeven van de dertien cases succesvol zijn en dat slechts drie van de dertien cases als mislukt worden bestempeld. Anderzijds zijn slechts drie van zeventien cases van initial sourcing een succes, hoewel daar nog wel vaak deelsucces wordt bereikt. Bij follow-up sourcing heeft men kennelijk al veel geleerd, maar zijn vooral de verwachtingen veel reëler (men is *'sadder and wiser'* geworden).

Sourcingrelatie	aantal cases	succes	deelsucces	mislukt
Follow-up sourcing (dus ervaring)	13	7	3	3
Initial sourcing	17	3	9	5
totaal	30	10	12	8

Tabel 3.10 Kansen op succes bij follow-up sourcing versus initial sourcing

Uitbesteders en leveranciers hebben de volgende lessen geleerd t.a.v. sourcingkennis:

- De uitbesteders geven als leerervaring dat ze een zeker niveau van technische kennis in huis moeten houden, in ieder geval zoveel kennis van de architectuur dat ze de interfaces met en tussen hun leveranciers kunnen bewaken. Dit organiseren ze dan bij voorkeur in een expertisecentrum rond hun Demand-Supply organisatie.
- Onervaren uitbesteders hebben goede ervaringen opgedaan met het inhuren van externe adviseurs.
- De leveranciers hebben geleerd om nog meer aandacht te besteden aan de kennisoverdracht naar hun delivery-teams, maar ook om naast die technische kennis al zo vroeg mogelijk te beginnen met kennis op te bouwen over de business van hun klanten.

3.6 Communicatie (CF7)

Lessen ten aanzien van communicatie

Vrijwel alle leerervaringen op dit gebied wijzen op het enorme belang van het investeren in een vertrouwensrelatie tussen partijen. Voor beide partijen geldt hierbij dat vertrouwen gebaseerd is op relaties tussen personen en dat het niet verstandig is om key-players in deze relatie te snel te wisselen. In het stukje 'Hoe hoger in de boom (paragraaf 2.4) bleek al dat ook de interne communicatie binnen de organisaties van de uitbesteder en de leverancier veel kan bijdragen aan het succes van de relatie.

SOURCING IN BEWEGING

4.1 Waarom sourcen?

Uit het onderzoek kwamen voor de uitbesteders en de leveranciers drie vergelijkbare clusters met motieven voor sourcing naar voren:

Cluster	Sourcingmotieven uitbesteders	Sourcingmotieven leveranciers
Strategisch	Focus op kernactiviteiten Flexibiliteit 'Druk van boven' Afdekken ICT risico's Bedrijfscontinuïteit	Toegang tot markten Naamsbekendheid Synergie met bestaande activiteiten
Financieel	Kostenreductie op lange termijn Kostenreductie op korte termijn Voorspelbare kosten	Omzet op lange termijn Omzet op korte termijn Winst
Kennis & personeel	Toegang tot IT-kennis en ervaring Toegang tot IT- personeel Continuïteit IT-personeel	Toegang tot gespecialiseerd personeel Kennisopbouw

Tabel 4.1 Sourcingmotieven van uitbesteders en leveranciers

De volgende twee tabellen geven aan welke motieven het belangrijkste zijn voor uitbesteders en leveranciers en hoeveel cases succesvol zijn per motiefgroep.

Motief uitbesteder	Sourcingrelatie			totaal
	succes	deelsucces	mislukking	
Strategisch	5	7	4	16
Financieel	1	4	2	7
Kennis/personeel	4	1	2	7
Aantal cases	10	12	8	30

Tabel 4.2 Succes versus motieven uitbesteders

Motief leverancier	Sourcingrelatie			totaal
	succes	deelsucces	mislukking	
Strategisch	6	8	2	16
Financieel	4	4	5	13
Kennis/personeel	0	0	1	1
Aantal cases	10	12	8	30

Tabel 4.3 Succes versus motieven leveranciers

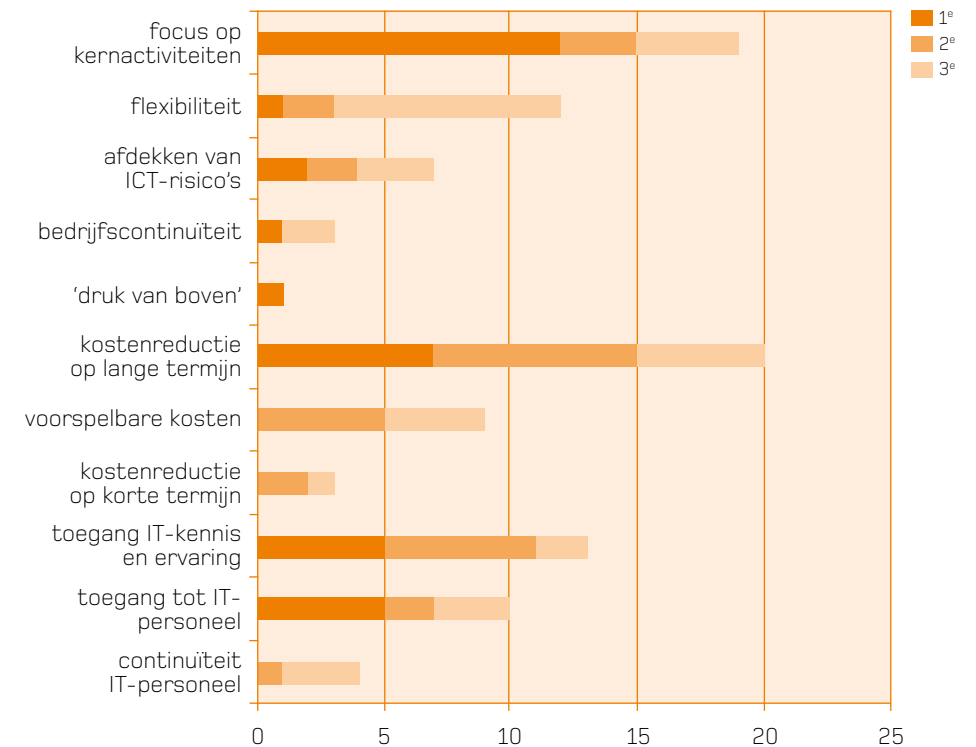
We hebben statistisch getoetst of er een verband is tussen het hoofdmotief van de leverancier om in te sourcen en het resultaat hiervan. Dit blijkt niet het geval te zijn. Zie voor details Bijlage A.1, Tabel A.2. Ook voor de uitbesteders wees de toets uit dat er geen verband is tussen het hoofdmotief om te outsourcen en het resultaat hiervan.

Motieven van uitbesteders

Strategische motieven van uitbesteders

Focus op kerncompetenties en *kostenreductie op lange termijn* worden als belangrijkste motieven genoemd door de uitbesteders. Informatievoorziening is weliswaar vitaal en zelfs onmisbaar voor de meeste uitbesteders, maar zij zien dit niet als een kerncompetentie. Wel worden *flexibiliteit* en *toegang tot IT kennis en ervaring* als drie en vier genoemd. Wat mogelijk suggereert dat uitbesteders een pay per use model verwachten. Een tiental gesprekspartners noemt als motief: *druk door het hoger management, de aandeelhouders of de toezichthouder*. Wanneer iemand zo'n motief noemt, is hij waarschijnlijk te weinig betrokken geweest bij het besluit tot uitbesteding, hetgeen niet bevorderlijk is voor een succesvolle uitvoering.

Sommige uitbesteders hebben uitbesteed om *IT risico's* zoals beveiliging of legacy af te dekken. Vier geïnterviewden maakten zich zelfs zo'n grote zorgen over de toekomst van de eigen IT-afdeling, dat zij uitbesteding als enige oplossing zagen om de *continuïteit van de bedrijfsvoering* te borgen.



Figuur 4.1 Motieven van uitbesteders

Toelichting: aan de uitbesteders is gevraagd om hun motieven in rangorde aan te geven. Deze figuur geeft aan hoe vaak een motief bij de top drie scoorde. In de staafjes staat, van links naar rechts, het aantal malen dat een motief scoorde als hoofdmotief, gevolgd door het aantal malen als 2° en het aantal malen als 3° motief.

Financiële motieven van uitbesteders

Uitbesteders beogen vaak een kostenreductie of in ieder geval een betere prijs/prestatie verhouding, zeker op langere termijn. Daarnaast wordt als motief genoemd dat men door de vaste prijzen van een sourcing-contract meer grip krijgt op de IT-kosten.

Uitbestedersmotieven: toegang tot IT-kennis en IT-personeel

De derde groep motieven is de *toegang tot IT-personeel* en *IT-kennis*. De Nederlandse personeelsmarkt voor goede IT-ers is overspannen en dat zal - gezien de geringe belangstelling voor bèta-opleidingen in het algemeen en (bedrijfs)Informatica in het bijzonder - alleen maar erger worden. Daar komt bij dat middelgrote en kleine organisaties geen goed carrière perspectief kun-

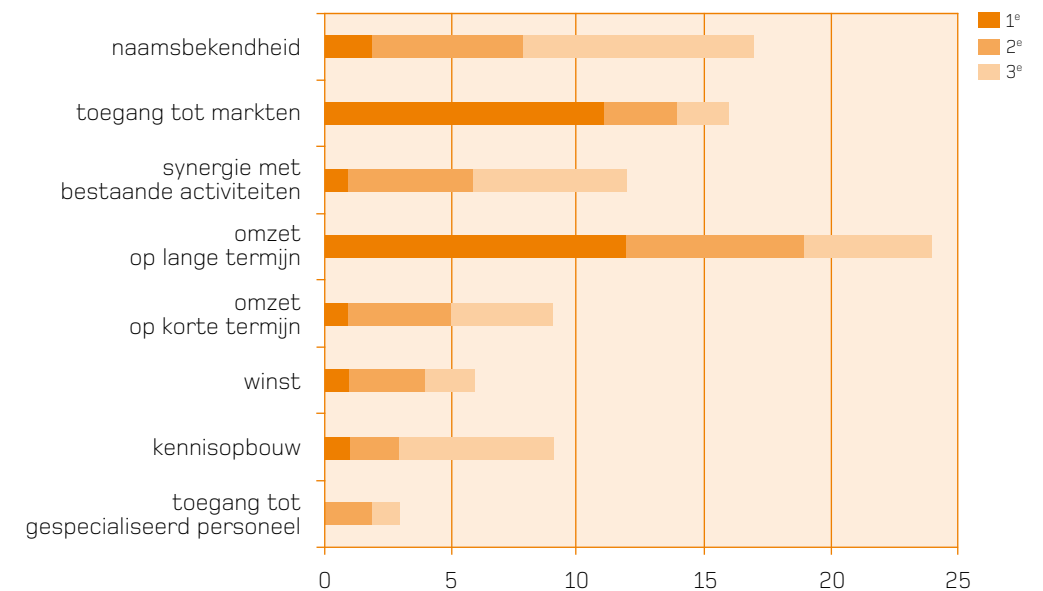
nen bieden aan IT-ers, zodat die in steeds grotere getale terecht komen bij professionele IT-dienstverleners en de *continuïteit van de eigen IT-afdeling* in gevaar komt. In zes van de 30 cases was dat personeel ook bij de Nederlandse IT-dienstverleners niet meer te vinden en werd offshore uitbesteed. Volgens recente studies [Zaal 2009, 2010, Delen, 2010], werkten er in 2009 nog 57.000 IT-ers op eigen IT-afdelingen, terwijl 175.000 IT-ers werkzaam waren bij IT-dienstverleners in Nederland. In India en Oost Europa werkten ongeveer 60.000 fte direct of indirect voor Nederlandse bedrijven. Een trend die naar verwachting verder zal doorzetten. Tenslotte vereist ook de ontwikkeling naar de 7x24 uren economie een schaalgrootte, die vaak alleen haalbaar is door grote externe dienstverleners in te schakelen.

Motieven van leveranciers

Strategische motieven van leveranciers

Bij een leverancier is sprake van een strategisch motief, wanneer hij wil investeren in een bepaald contract, om doelstellingen te bereiken die boven dat contract uit gaan. Dit geldt voor de motieven: *toegang tot markten* en *naamsbekendheid*, waar een leverancier genoeg neemt met minder winst of zelfs een klein verlies om op termijn zijn marktaandeel te vergroten.

Dit soort strategische motieven is volstrekt legitiem, maar dan moet de uitbesteder de leverancier daar ook aan kunnen houden. In de praktijk komt het nog teveel voor, dat zo'n doelstelling in de uitvoeringsfase van het contract 'vergeten' raakt. Dit risico is het grootst wanneer een leverancier met al zijn contracten door een andere leverancier wordt overgenomen.



Figuur 4.2 Motieven van leveranciers

Legenda: van links naar rechts het aantal malen dat een motief scoorde als hoofdmotief, gevolgd door het aantal malen als 2° en het aantal malen als 3° motief.

Financiële motieven van leveranciers

Financiële motieven spelen een grote rol voor leveranciers. Ook dit is volstrekt legitiem en bovendien in het belang van de uitbesteder. Want een leverancier die geen gezonde winst maakt, kan de continuïteit van de dienstverlening niet garanderen. In één casus moest de leverancier een verliesgevende dienstverlening overdragen aan een andere leverancier (zie de casus BNG-Centric in hoofdstuk 5). Leveranciers hebben een lange termijn visie en dat betekent onder andere dat zij omzet op lange termijn belangrijker vinden dan omzet of winst op korte termijn.

Leveranciersmotieven: toegang tot kennis en personeel

Ook leveranciers zijn op zoek naar goed *personeel*, dat hebben zij immers nodig om hun diensten te kunnen leveren. Bij een investering nemen zij graag het IT-personeel over de uitbesteder, niet in de eerste plaats vanwege hun IT-kennis, maar vooral vanwege hun *kennis* over de specifieke dienstverlening aan de betreffende klant of hun kennis van de dienstverlening in een voor de leverancier nieuwe branche. In deze categorie valt ook het motief op dat leveranciers

hun eigen kerncompetenties willen uitbouwen door diensten in te besteden die *synergie hebben met hun bestaande activiteiten*.

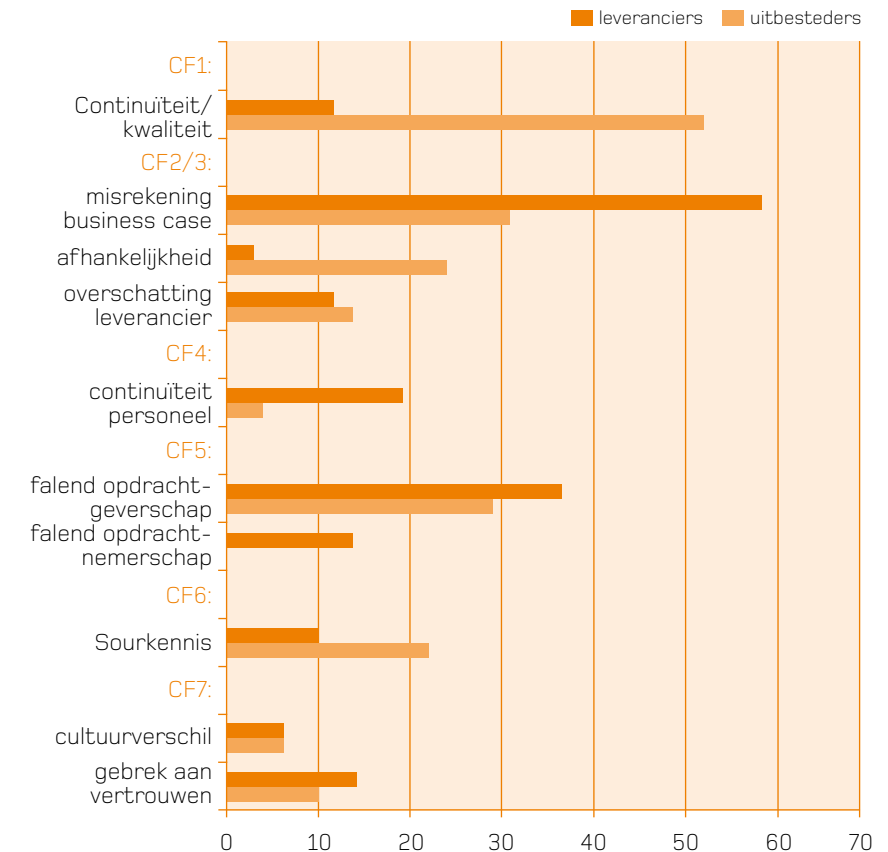
4.2 De risico's van sourcing

In het onderzoek is aan alle deelnemers de open vraag gesteld, wat zij als de grootste risico's zagen bij hun sourcing. Deze risico's konden volgens onderstaande tabel in groepen worden gerelateerd aan de in het vorige hoofdstuk gebruikte kenmerken van sourcingrelaties.

Kenmerk	Risico's
CF1 Planmatige aanpak uitbesteding	- continuïteit & kwaliteit
CF2 Business case uitbesteding/ CF3 Business case inbesteding	- misrekening in de business case - overschatting capaciteiten leverancier - afhankelijkheid
CF4 Ontvlechting overdracht van personeel	- continuïteit van personeel
CF5 Goed opdrachtgeverschap/ Goed opdrachtnemerschap	- falend opdrachtgeverschap/ falend opdrachtnemerschap
CF6 Kennisbehoud	- kennisverlies
CF7 Communicatie	- onvoldoende vertrouwen en inleving - cultuurverschil

Tabel 4.4 Risico categorieën gerelateerd aan de kenmerken van sourcingrelaties

Onderstaande figuur geeft aan hoe vaak de verschillende risico-categorieën genoemd werden.



Figuur 4.7 Risicofrequenties per categorie

Hierna bespreken wij de risico's per categorie.

Continuïteit en kwaliteit

Uitbesteders zien een onderbreking van de *continuïteit van de dienstverlening*, c.q. een *terugval van de kwaliteit* van die dienstverlening tijdens de transitie en transformatie naar de leverancier, als het grootste risico van uitbesteding. Daarbij zien zij meer risico, naarmate de huidige situatie meer afwijkt van de toekomstige situatie. Dit wijst op het belang van een goed geplande en projectmatige aanpak van de transitie-fase. Leveranciers zien veel minder risico ten aanzien van de continuïteit.

Misrekening in de business case

De leveranciers zien een verkeerde inschatting van hun business case als het grootste risico van investering. Ze zijn in de eerste plaats bang dat de uitbesteders niet in staat zijn om de gewenste dienstverlening goed te specificeren en dat de gebruikers andere dingen verwachten dan in het contract of de SLA staan. Daarnaast zijn ze bang dat het IT-landschap en de legacy complexer in elkaar zitten dan verwacht en dat ze niet uit de kosten komen. Dit speelt vooral als ze onvoldoende gelegenheid krijgen om aan due diligence te doen. Soms is hun business case gebaseerd op een verwachte groei of verlenging van de dienstverlening, maar dat impliceert dan ook het risico dat deze uitblijft. Tot slot maken leveranciers zich soms zorgen over de solvabiliteit van hun opdrachtgevers. Ook de uitbesteders zien het als een groot risico dat hun business case niet uitkomt.

Afhankelijkheid

Het risico van afhankelijkheid wordt opvallend weinig genoemd. Kennelijk is er al zoveel marktwerking ontstaan, dat men voor de meeste diensten gemakkelijk kan overstappen naar een andere leverancier.

N.B. afhankelijkheid is niet alleen een uitbestedersrisico. Soms maken leveranciers een zo groot deel van hun omzet bij één opdrachtgever, dat zij afhankelijk worden van die opdrachtgever.

Overschatting van de capaciteiten van de leverancier

Een beperkt aantal malen wordt als risico genoemd dat het technisch allemaal zo complex is, dat de leverancier er niet uit komt. Opvallend is dat leveranciers zelf, dit risico net zo vaak noemen als de uitbesteders.

Falend opdrachtgeverschap

De IT-management-processen van leveranciers zijn in het algemeen verder ontwikkeld dan die van uitbesteders. Dat is logisch, want IT-management is het primaire proces van leveranciers, terwijl het voor de uitbesteder slechts een ondersteunend proces is en professionalisering van het IT-management vaak juist een reden was om uit te besteden. Consequentie is wel dat leveranciers een zeer groot risico zien in het vermogen van uitbesteders om hun aan te sturen. Leveranciers noemen daarbij zaken als: instabiliteit en complexiteit van de organisatie van de opdrachtgever, gebrek aan doorzettingsmacht van de opdrachtgever in de eigen organisatie, politieke beïnvloeding van het standpunt van de opdrachtgever, weerstand bij gebruikers en de regio-organisatie, etcetera. De uitbesteders zijn zich zelf ook steeds meer bewust van deze zwaktes.

Falend opdrachtnemerschap

Opmerkelijk is dat sommige leveranciers hun eigen opdrachtnemerschap als risico noemen. In die gevallen zijn ze bang dat door hun sales meer beloofd is, dan hun delivery-units waar kunnen maken.

Kennisverlies

Bij uitbesteding verliest de uitbesteder kennis. Zolang dit algemene IT-kennis is, is dat geen probleem, want die kennis is overal op de markt te verkrijgen. Het risico is hier vooral dat *specifieke* kennis aan de kant van de uitbesteder sneller verloren gaat, dan de leverancier op kan bouwen. Dit risico is groter naarmate er minder personeel wordt overgedragen, zie het risico van personele continuïteit hierna. Kennisverlies kan opnieuw optreden, wanneer een contract afloopt en de kennis van de latende leverancier moet worden overgedragen aan een nieuwe leverancier. Dit laatste risico kan de uitbesteder deels ondervangen door te eisen dat de leverancier een retransitieplan opstelt en actueel houdt.

Continuïteit van personeel

IT-dienstverlening is zeer kennisintensief, waarbij veel kennis vooral zit opgeslagen in de hoofden van medewerkers. Daarom is het voor een leverancier van belang dat voldoende medewerkers van de uitbesteder naar hem over gaan en goed in zijn organisatie integreren. *(NB een meerderheid van het personeel van veel leveranciers heeft nooit voor die leverancier als werkgever gekozen, maar is daar terecht gekomen als gevolg van insourcingen!).* Leveranciers onderkennen dan ook als risico dat onvoldoende personeel van de uitbesteder overgaat. Dit risico speelt minder in de private sector, waar de wet overgang overneming de overgang van rechtswege voorschrijft, dan in de publieke sector, waar deze wet (nog) niet van toepassing is. Het risico van niet-integratie in de organisatie van de leverancier is voor beide sectoren even groot. Bij offshore sourcing gaat nooit personeel over en moet de leverancier op een andere manier in de vitale kennisoverdracht voorzien.

Cultuurverschil

Dit risico wordt slechts in een paar gevallen genoemd, vooral waar sprake is van offshore sourcing. Bij offshore sourcing naar een andere regio, zoals India, is het risico groter dan bij nearshoring binnen de regio, zoals naar Polen of Roemenië. In de drie nearshoring cases van het Symbiosis onderzoek werd dit risico verder beperkt, doordat het management van de leverancier Nederlands was.

Gebrek aan vertrouwen

Vooral leveranciers signaleren het risico dat zij onvoldoende vertrouwen krijgen van de uitbesteder. Zo kunnen zij stuiten op weerstand en gebrek aan draagvlak bij de gebruikers en de 'retained IT-organisatie', als die onvoldoende zijn meegenomen in het opstellen van de SLA's. Het sentiment kan dan negatief worden, hoewel een leverancier precies doet wat is afgesproken en waarvoor hij wordt betaald. De leverancier moet dan hard werken om alsnog een vertrouwensrelatie op te bouwen, door pro-actief met de uitbesteder mee te denken en een cultuur van geven en nemen te creëren.

4.3 Sourcing en de kredietcrisis

Terwijl het Symbiosis onderzoek volop gaande was, heeft in 2008 de kredietcrisis toegeslagen. De oorsprong van deze crisis lag in de stagnerende Amerikaanse huizenmarkt en deze sloeg over naar de wereldeconomie toen banken elkaar vanwege het beperkte vertrouwen geen geld meer wilden lenen. Ook het Nederlandse bedrijfsleven is de dans niet ontsprongen. Fortis, ABN Amro, ING en AEGON zijn door de Nederlandse overheid met miljarden gesteund om de partijen overeind te houden en verdere impact op de Nederlandse economie te beperken.

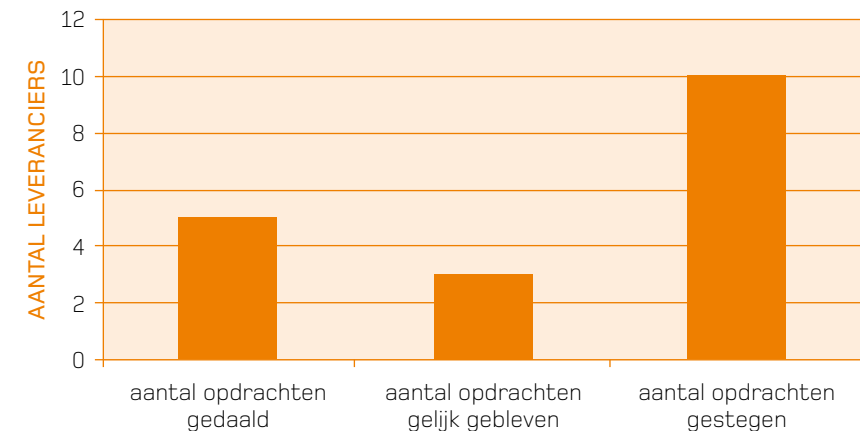
In de afsluitende interviewronde in 2010 is getracht de effecten van de crisis op de IT-sourcingmarkt in kaart te brengen. Ook is een inventarisatie gemaakt van de genomen maatregelen. In deze paragraaf worden deze onderwerpen behandeld om lering uit te trekken voor een eventuele volgende crisis.

Beperkte effecten waar te nemen

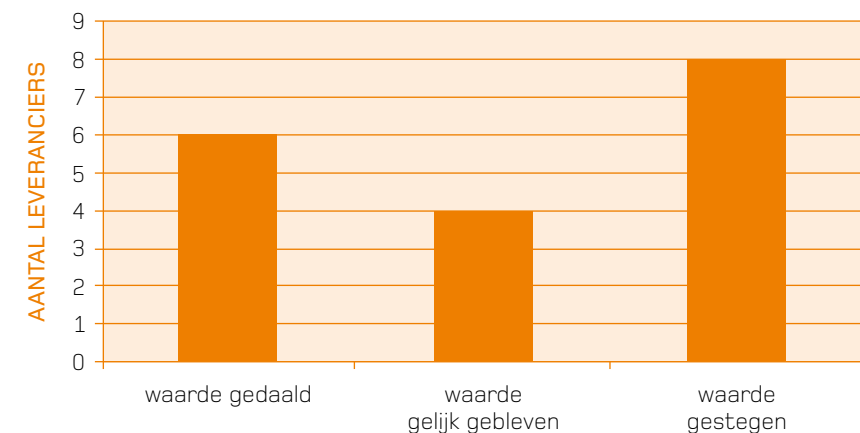
Aan 18 leveranciers is gevraagd of het aantal investeringen en de omvang van de nieuwe investeringen is toegenomen of afgenomen. Er zijn meer leveranciers die aangeven dat het aantal opdrachten is gestegen dan leveranciers die aangeven dat het aantal opdrachten gedaald is ten opzichte van een jaar eerder. Dit geldt ook voor de opdrachtwaarde; meer leveranciers geven aan dat de opdrachtwaarde hoger is. Echter, omdat wij geen gegevens hebben over de omvang van deze opdrachten kunnen we niet concluderen dat de markt van de leveranciers uit Symbiosis gegroeid is, laat staan de markt als geheel. Zie figuur 4.9 en 4.10.

Uit de gesprekken komt naar voren dat het effect van de kredietcrisis beperkt is, doordat lopende contracten meerjarig zijn afgesloten en daarom niet zo snel

met de markt meebewegen. Anderzijds komt naar voren dat klanten het uitbesteden van werk als bezuinigingsmaatregel zien, wat de vraag weer opstuwt. Wel geeft 83% van de leveranciers aan dat de tarieven onder druk staan en 94% van de leveranciers geeft aan dat financiële overwegingen een grotere rol zijn gaan spelen.



Figuur 4.9 Aantal ontvangen sourcingcontracten ten opzichte van een jaar eerder

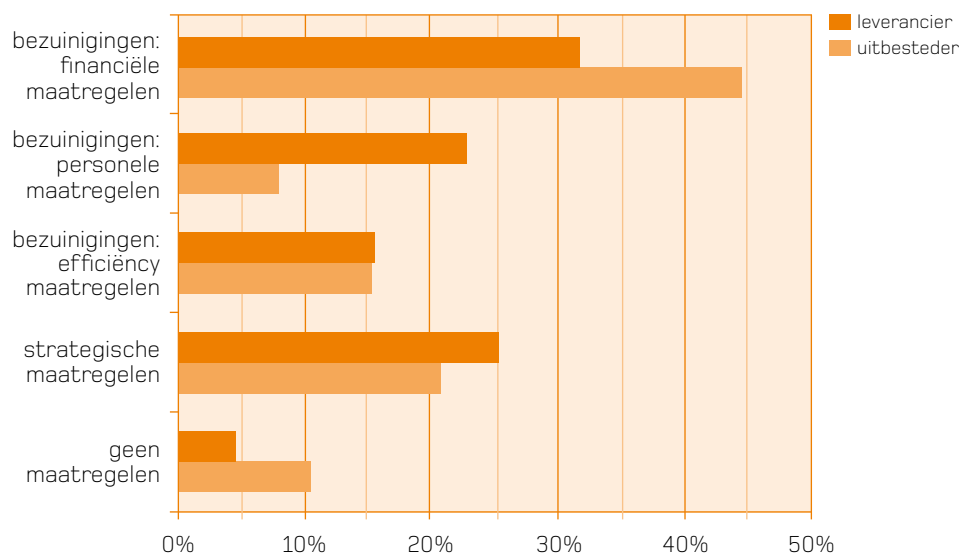


Figuur 4.10 De verandering van de gemiddelde waarde van de sourcingcontracten ten opzichte van een jaar eerder

Genomen maatregelen

Zowel de uitbesteders als de leveranciers hebben maatregelen genomen om de crisis het hoofd te bieden. Slechts enkele geïnterviewden gaven aan dat er nog geen maatregelen noodzakelijk waren, omdat zij voor de overheid werken en het effect van de crisis de overheidsmarkt toen nog niet had bereikt.

Zie figuur 4.11 voor een overzicht.



Figuur 4.11 Maatregelen tijdens de kredietcrisis

Bezuinigingen

Veel van de maatregelen zijn bezuinigingen. In deze categorie vallen financiële ingrepen, maatregelen op het gebied van personeel en efficiëncymaatregelen. Onder financiële ingrepen vallen bijvoorbeeld de kaasschaafmethode over budgetten en het afdwingen van vernieuwde (marktconforme) tarieven, maar ook het later betalen is genoemd als een maatregel.

Ongeveer een kwart van de leveranciers neemt maatregelen op het gebied van personeel. Hieronder valt met name het afvloeien van personeel in combinatie met flexibilisering. Bij de uitbesteders wordt deze maatregel veel minder genoemd, maar dat is logisch, want zij hadden hun personeel al overgedragen aan de leverancier.

Een andere in het oog springende maatregel is het efficiënter werken door bijvoorbeeld het inzetten van de LEAN methodiek², de invoering van het nieuwe werken en het digitaliseren van papieren processen. De crisis geeft aanleiding om de interne processen tegen het licht te houden en waar nodig te verbeteren en wakkert zo innovatie aan.

Aanpassen Strategie

Leveranciers noemen interventies op het gebied van het vergroten van de markt of het aanpassen van de strategie. Veel genoemd is het bestendigen en vergroten van bestaande contracten voor de lange termijn en een versterkte salesfocus op het verwerven van nieuwe klanten. De crisis wordt door leveranciers genoemd als kans om klanten te helpen hun IT-kosten te verlagen en inzicht en grip te krijgen op hun IT-portfolio.

Dit thema komt ook terug bij de maatregelen die uitbesteders genomen hebben op strategie-gebied. Bij uitbesteders wordt er bewuster afgewogen welke IT-projecten wel en geen doorgang moeten vinden en worden projecten gestopt die geen grote urgentie hebben.

Verzakelijking in de relatie

De crisis heeft effect gehad op de wijze waarop uitbesteders met leveranciers omgaan; er is sprake van een verzakelijking in de relatie. Uit de database van Symbiosis blijkt dat bijna 70% van de uitbesteders de prestaties van de leverancier strenger zijn gaan controleren. Daarbij gaan zij na of de dienstverlening precies zo is ontvangen als is vastgelegd in het contract en SLA. 28% van de leveranciers ervaart dat de omgang met de regie-organisatie van de uitbesteder verzakelijkt is. Eén op de vijf leveranciers geeft aan dat de boete-regeling vaker wordt geëffectueerd. Dit zijn helaas allemaal maatregelen die de sourcingrelatie tussen uitbesteder en leveranciers onder druk zetten.

² Lean is een bij Toyota in Japan ontwikkelde methodiek om verspillingen zoveel mogelijk te vermijden.



LEER ZAME CASE/01

5.1 BNG - Centric FSS

De kerntaak van BNG is om tegen lage tarieven te voorzien in lange kredietverlening aan decentrale overheden en in kredietverlening onder garantie van overheden. BNG biedt haar financiële dienstverlening ook aan in slechte tijden, op momenten dat andere partijen zich terugtrekken uit de markt. BNG biedt haar klanten een compleet pakket van financiële diensten met faciliteiten voor elektronisch betalingsverkeer, rekening-courant, financieren en beleggen, treasury en aanvullende adviesdiensten.

Waarom koos BNG voor business process outsourcing?

In 2006 staat de winstgevendheid van het betalingsverkeer onder druk. BNG rondt in deze periode een groot automatiseringsproject af. Het project heeft gedurende meerdere maanden een fors beslag gelegd op kennis en capaciteit van BNG. Men dient over alle expertise te blijven beschikken die nodig is om dergelijke grote vernieuwingsprojecten, zeker met de komst van SEPA (Single European Payments Area), voor het betalingsverkeer succesvol te kunnen afronden. De directie komt tot de conclusie dat het in de toekomst te kostbaar is voor BNG om deze kennis en capaciteit te waarborgen.

Hoe werd de outsourcing voorbereid?

Voorafgaand aan het besluit tot uitbesteden werd een business case opgesteld. Hierin werden een aantal kwalitatieve doelstellingen geformuleerd. De kwaliteit van de dienstverlening moest ten minste op hetzelfde niveau blijven, en de carrière van de medewerkers moest worden gewaarborgd.

De leverancierselectie vond planmatig plaats. In 2006 waren er nog niet veel spelers op de markt voor het outsourcen van processen. Ordina had de meeste ervaring op het gebied van BPO en betalingsverkeer en voldeed het best aan de eisen van BNG.

Het contract

Eind november 2006 maakte Ordina bekend dat Ordina BPO door BNG was geselecteerd voor het uitbesteden van het totale business proces rondom betalingsverkeer, inclusief ondersteunende ICT. Het contract werd in april 2007

getekend. Ruim 80 FTE gingen over van BNG naar Ordina BPO. Er werd een contract aangegaan voor tien jaar.

In het contract werden naast afspraken over de kwaliteit van de dienstverlening ook afspraken gemaakt over de omgang met veranderende wet- en regelgeving en innovatie. Zo werd afgesproken dat Ordina BPO verantwoordelijk is voor de aanpassingen die nodig zijn als gevolg van veranderende wet- en regelgeving. Ook werd afgesproken dat Ordina BPO moest zorgdragen voor de marktconformiteit. De kosten hiervoor zijn verdisconteerd in de standaard vergoeding. Afspraak was dat BNG binnen een jaar zou overgaan op het generieke bankenpakket dat Ordina BPO voor haar klanten ontwikkelde. In de overeengekomen vergoedingenstructuur werd hier ook bij aangesloten door voor het eerste jaar een hogere vergoeding overeen te komen. Dit om Ordina BPO de financiële ruimte te bieden om haar klanten snel te laten migreren naar een standaard platform.

Marktdynamiek tijdens de samenwerking

Ordina BPO is in die jaren één van de weinige spelers op de Nederlandse markt voor business proces outsourcing. Na de insourcing van het betalingsverkeer van Staalbankiers als launching customer door Ordina BPO in 2004 worden in de daaropvolgende twee jaar de financiële processen, inclusief de ondersteunende ICT, van meerdere klanten geïnsourcd. Het blijft daarbij niet beperkt tot uitsluitend het betalingsverkeer, maar ook sparen/hypotheek, beleggingenadministratie en de volledige ICT wordt geïnsourcd door Ordina BPO.

Het business model van Ordina BPO was gebaseerd op standaardisatie: meerdere klanten gebruik laten maken van één referentieplatform. Hierdoor moeten aanpassingen als gevolg van veranderende wet- en regelgeving en compliancy slechts éénmaal worden aangebracht. In de praktijk bleek dit lastig. Klanten wilden niet in een keurslijf gedwongen worden. De business cases verslechterden. In 2008 tekenden de contouren van de kredietcrisis zich af, een grote klant (Robeco) beëindigt voortijdig het contract met Ordina BPO omdat de partijen het niet eens konden worden over de te gebruiken software en de migratiedatum. Ordina leidt nog steeds verlies op de divisie en draagt de BPO divisie in 2009 over aan Centric. Door de verkoop aan Centric kunnen de activiteiten als geheel blijven en wordt de continuïteit van de dienstverlening aan de klanten gegarandeerd.

Om de divisie weer winstgevend te kunnen maken moet Centric FSS flink saneren. Zo'n 100 van de 325 medewerkers kunnen niet blijven. Grote veranderingsprojecten worden tijdelijk stopgezet om tijd vrij te maken om zaken

op orde te brengen. Sommige klanten trekken zich terug. De medewerkers volgen het werk en gaan terug naar de uitbesteder, conform de Wet Overgang Onderneming. BNG blijft. Waarom blijft BNG in tegenstelling tot verschillende andere klanten? BNG had zelf al orde op zaken gesteld voorafgaand aan de uitbesteding. BNG was kort voor de uitbesteding gemigreerd naar een nieuwe versie van de applicatie Globus. Er was dan ook geen technische noodzaak om op korte termijn over te stappen naar een nieuw platform. Ook de kwaliteit van de dienstverlening door Ordina/Centric voldeed aan de overeengekomen SLA's. BNG bleef hierdoor buiten de discussies over het nieuwe platform. Wat ook meespeelde was dat BNG voor een deel al had betaald voor toekomstige innovaties die zij nog niet had ontvangen. Voortijdig vertrekken zou een desinvestering betekenen.

Pittige discussies

BNG beschikt over een demand organisatie die de vinger aan de pols houdt. Hierin zijn onder andere het hoofd ICT, een beveiligingsexpert, betalingsverkeersdeskundige en de directeur processing vertegenwoordigd. Er wordt vanuit alle managementlagen overleg gevoerd tussen BNG en Centric FSS. Zo is er een Demand/Supply overleg, een contractboard (4x per jaar) en een partnershipboard. Er bestaat grote betrokkenheid binnen zowel BNG als Centric FSS tot op het niveau van de Raad van Bestuur. Regelmatig wordt geëvalueerd hoe het gaat, wat beter moet en wat beter zou kunnen. De afgelopen jaren zijn verschillende pittige, maar wel constructieve discussies gevoerd. In de vergoeding die BNG aan Centric FSS betaalt is een bedrag opgenomen voor noodzakelijke investeringen om de dienstverlening van BNG aan de eisen van wet- en regelgeving en marktconformiteit te laten voldoen. In de eerste jaren van de uitbesteding werd maar beperkt voor BNG geïnvesteerd, met name omdat Centric FSS besloot grote veranderingsprojecten stil te zetten om orde op zaken te stellen. Inmiddels zijn drie grote investeringsprojecten gestart: de migratie naar de nieuwste versie van Globus, vernieuwing van de werkplek infrastructuur en de vervanging van het Document Management Systeem.

Belangrijke lessen uit de samenwerking voor BNG:

LES 1: Zorg voor voldoende financiële garanties van de leverancier. BNG had in het contract opgenomen dat Ordina NV garant moest staan voor de continuïteit van de dienstverlening.

LES 2: Kijk naar het dienstenniveau van klanten van de leverancier.

De business case van een insourcer is veelal gebaseerd op het behalen van synergievoordelen. Bij een startende insourcer, waar de synergievoordelen nog gerealiseerd moeten worden, wordt het dienstenniveau grofweg het gemiddelde van al haar klanten. Vergelijk voordat je overstapt de kwaliteit van dienstverlening van de klanten van de insourcer met die van jezelf.

LES 3: Goede regie is heel belangrijk. Als uitbesteder moet je de leverancier scherp houden. Zeker als de dienstverlening al is betaald moet je goed opletten of afspraken worden nagekomen. Een goed contract is daarbij heel belangrijk. In het begin van de samenwerking kwam het contract wekelijks uit de kast. Nu steeds minder, alleen bij discussies over marktconformiteit.

LES 4: De kwaliteit van de systemen en processen die worden overgedragen moet goed zijn. Goede kwaliteit is de basis voor een soepele overgang naar de leverancier en biedt de mogelijkheid voor een verantwoorde transitie naar de systemen en werkwijze van de leverancier.

Belangrijke lessen uit de samenwerking voor Centric:

LES 1: Probeer niet te veel klanten in een korte periode te insourcen. Alhoewel de commerciële kansen een belangrijke driver kunnen vormen om nieuwe klanten te insourcen, is het van belang om altijd eerst goed te onderzoeken of de organisatie al klaar is voor een nieuwe transitie. De insourcing zal alleen zijn vruchten afwerpen indien ook daadwerkelijk standaardisatie doorgevoerd kan worden. Indien te veel klanten tegelijkertijd een verandering moeten ondergaan dan is dat moeilijk te realiseren.

LES 2: Vul niet het ene gat met het andere. Leveranciers hebben nog wel eens de neiging om een verliesgevend contract weg te strepen tegen een winstgevend contract. Uitgangspunt van Centric na overname is geweest dat in het kader van een gezonde bedrijfsvoering de individuele contracten een positieve business case moeten hebben.

LES 3: Onderschat de noodzakelijke investeringen niet. Centric heeft ontdekt dat er veel investeringen gedaan moeten worden tijdens de looptijd van het contract ten behoeve van innovatie en als gevolg van veranderende regelgeving en compliancy. Omdat BNG ontzorgd wilde worden, werd een contract

afgesloten waarin werd overeengekomen dat de inbesteder zou zorgen voor marktconformiteit en voor aanpassingen in de software als gevolg van veranderende wet- en regelgeving. In de praktijk bleek de omvang van de investeringen fors hoger uit te vallen dan verwacht. Centric moest afstappen van de illusie dat alle klanten op één applicatieplatform gemigreerd konden worden. Er blijven onderlinge verschillen en daardoor zijn meerdere standaarden nodig. Het in de lucht houden van meerdere platforms levert druk op voor de business case die was gebaseerd op één platform voor alle klanten. Immers, de aanpassingen zijn niet langer beperkt tot één platform, maar moeten in alle platforms aangebracht worden. Centric heeft geleerd dat hier 'SMART' afspraken over gemaakt moeten worden en ook een investeringsplafond moet worden vastgesteld. Dit voorkomt terugkerende discussies over wie de, al dan niet noodzakelijke geachte, investeringen betaalt.

LES 4: Stuur goed op Assurance. Centric is SAS70 gecertificeerd. Dit vereist dat een extern accountant jaarlijks komt controleren of Centric nog aan alle vereisten voldoet. De kosten hiervan zijn hoog en moeten wel in verhouding staan tot de totale contractwaarde, ergo bij een klein contract zouden de assurancekosten lager moeten zijn dan bij een groot contract. Hier is in het begin bij het afsluiten van de contracten onvoldoende rekening mee gehouden.

Is de outsourcing succesvol?

De outsourcing kan als gedeeltelijk succesvol bestempeld worden. Ondanks het feit dat Centric FSS flink heeft moeten saneren om de winstgevendheid terug te brengen, ervaart BNG geen kennistekort en is tevreden over de kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening. De business case van BNG wordt gedeeltelijk gehaald. De sociale doelstelling is niet volledig behaald: doordat verlies werd geleden kon Centric FSS niet alle oud-BNG medewerkers een carrièreperspectief bieden. De innovatie heeft lang op zich laten wachten maar wordt nu wel doorgevoerd. BNG heeft vertrouwen in de aansturing van de dienstverlening door de directie van Centric. Voor Centric FSS is de samenwerking minder winstgevend dan oorspronkelijk door Ordina BPO werd beoogd, maar wel winstgevend. De acquisitie van nieuwe klanten is een belangrijke uitdaging voor Centric FSS in deze periode. Hiermee kunnen meer schaalvoordelen bereikt worden. Centric FSS is zeer positief over de constructieve samenwerking met BNG, de ruimte die zij geboden hebben en over de hoge mate van betrokkenheid van BNG.

5.2 Ministerie van Infrastructuur en Milieu - KPN Corporate Market

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (ex-VROM) beschikte in 2000 niet over eigen ICT medewerkers voor het beheer van de basis infrastructuur en het onderhoud van de applicaties. Het ministerie werkte met inhuurkrachten. Dit had als nadeel dat het management veel tijd moest besteden aan het beheer van de vele inhuurcontracten en de personele kosten hoog waren, terwijl er geen enkele resultaatverplichting tegenover stond. Het ministerie wilde bovendien graag een innovatieve basisinfrastructuur, maar achtte dat niet haalbaar binnen de bestaande constructie.

Het ministerie zag outsourcing als middel om meer grip te krijgen op de ICT kosten, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, de besturing van de dienstverlening te vereenvoudigen en meer te innoveren. In 2000 werd gestart met de voorbereiding van de eerste outsourcing. Na een planmatig verlopen Europees aanbestedingstraject werd in 2004 het contract gegund aan PinkRocade. Omdat het ministerie nog weinig tot geen ervaring had met de aansturing van een outsourcingcontract werd gekozen voor single sourcing.

De outsourcingmarkt verandert snel. Zo werd PinkRocade aan Getronics verkocht. Getronics werd vervolgens door KPN overgenomen. KPN stootte de applicatie-ontwikkeling en beheer af aan CapGemini. Vanaf 2009 deed het ministerie dus feitelijk zaken met Getronics voor het beheer van de basis infrastructuur en met Capgemini als onderaannemer voor de applicaties. Getronics heet inmiddels KPN Corporate Market.

Juist in slechte tijden komt het aan op de relatie

De samenwerking ging niet altijd over rozen. Na een succesvolle transitie vond de grootste dip in de samenwerking plaats in 2006. Er waren te veel major incidents en de reactiesnelheid bij offerte aanvragen was veel te laag. Getronics had te weinig begrip voor de urgentie die aanwezig was bij de bedrijfsvoering: "als een applicatie moet worden aangepast in verband met een wetswijziging



LEER
ZAME
CASE/02

dan kan ik niet aan de minister uitleggen dat het nog niet is gelukt omdat we een probleem hebben met de doorlooptijden bij de leverancier.”

De leverancier daarentegen had in deze periode moeite met de wijze van aansturing door het ministerie I&M (toen nog VROM). I&M stuurde op basis van een raamwerk met vele KPI's. Verschillende mensen waren belast met de aansturing en zij bemoeiden zich met veel details. Dit ging ten koste van het onderling begrip voor elkaars situatie. De eisen die de klant (VROM) stelde waren in de beleving van Getronics niet in verhouding met de prijs.

Er werd daarom een project gestart met de veelbetekenende naam 'Huis op Orde'. Wekelijks kwamen de leveranciersmanager en de contractmanager van I&M en de servicemanager en account director van Getronics bij elkaar om een verbeterplan op te stellen en door te voeren. Gezamenlijk werd besloten ook de prijs naar boven bij te stellen (marktconformiteit). Er werden verbeteringen doorgevoerd bij zowel I&M als bij Getronics. Bij I&M werd de regie organisatie geprofessionaliseerd. Er werden duidelijke rollen neergezet zoals een leveranciersmanager, een contractmanager en een demand manager. Het raamwerk met KPI's werd vereenvoudigd. Afgesproken werd dat niet iedere medewerker zomaar boetes kon uitdelen. Deze beslissing werd vanaf dat moment overgelaten aan het management, waarbij een afweging zou worden gemaakt op basis van het effect dat een boete zou kunnen hebben op de dienstverlening en op de relatie.

Niet alleen de structuur van de demand organisatie werd aangepakt, er werd ook gewerkt aan het verbeteren van de rolvastheid van de medewerkers van de demand organisatie. Omdat de relatie tussen I&M en Getronics behoorlijk was verzuurd werd er een cultuurprogramma gestart onder het motto: "Je kunt niet de hele wereld veranderen. Een verandering begint bij jezelf". Medewerkers moesten bijvoorbeeld leren dat het pas zinvol is om met een ander aan tafel te gaan als je wilt werken aan een win-win situatie. Als je alleen je eigen gewin nastreeft dan slaagt de samenwerking op de lange termijn niet. Een ander aandachtspunt was dat je moet weten waar je heen wilt of welke doelstellingen je nastreeft. Als je dat niet weet dan is elke oplossing even goed of even slecht.

Er werd afgesproken dat de uitbesteder en de leveranciers op een meer open wijze met elkaar zouden communiceren. Toen op een gegeven moment de performance flink tegenviel heeft Getronics tijdens een kwartaalbijeenkomst echt een kijkje in de keuken gegeven en uitgelegd wat de problemen waren en hoe deze werden aangepakt. Deze transparantie bleek bij te dragen aan het

vertrouwen tussen de partners, ondanks het feit dat de prestaties niet altijd op orde waren.

Overigens had het cultuurprogramma niet tot gevolg dat de leverancier helemaal niet meer werd aangesproken op de prestaties. Dat gebeurde nog wel degelijk! Maar ondanks de harde woorden bleef de relatie altijd open. Juist in de lastige periodes was het belangrijk dat de leveranciersmanager van I&M en de servicemanager van Getronics vertrouwen hadden in de afspraken die werden gemaakt, want zij moesten dit kunnen en willen uitleggen aan hun respectievelijke organisaties.

Bij Getronics werden de problemen ook aangepakt. Verschillende klanten hadden Getronics in het verleden bestempeld als "een veelkoppig monster". Getronics kende verschillende aanspreekpunten voor één klant. Dit werd opgelost door 'end to end management' in te voeren. Voor iedere klant werd een team ingericht bestaande uit een klantmanager, een manager operations, een relatiemanager en overige operationele managers, die integraal verantwoordelijk worden gesteld voor de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant en de winstgevendheid van het contract.

In 2008 besloot I&M om het contract met Getronics te verlengen. Hierin werd afgesproken dat een upgrade van de werkplekken doorgevoerd zou worden, dat het datacenter uit de Rijnstraat in het datacenter van Getronics geconsolideerd zou worden en dat Getronics de centrale aansturing zou invoeren op basis van het hiervoor besproken client team.

I&M is behoorlijk tevreden

I&M (ex-VROM) is op dit moment behoorlijk tevreden over de prestaties van KPN Corporate Market. De doelstellingen die het ministerie vooraf had gesteld zijn bijna allemaal behaald. Er was geen business case beschikbaar tijdens de uitbesteding waarop later gestuurd kon worden. Als gevolg hiervan kan nu niet precies worden vastgesteld of de doelstelling kostenbesparing is behaald. I&M denkt dat er wel sprake is van een prijs/prestatie verbetering.

I&M geeft aan dat het ministerie het zelf niet beter had kunnen doen.

Bij de leverancier (PinkRocade) was wel een business case aanwezig maar deze verdween naar de achtergrond als gevolg van de fusie door Getronics. De markt en de proposities veranderde en daarmee ook de business case. Er wordt wel gestuurd op de winstgevendheid van het contract en de dienstverlening. De aansturing van de dienstverlening is sterk verbeterd. Er is niet alleen veel

kennis opgebouwd over regievoering en demand management, maar ook over de inrichting van de dienstverlening zelf. De innovatiedoelstelling is niet behaald. Alhoewel I&M zeer tevreden is over de wijze waarop het Server Based Computing project is uitgevoerd had zij verwacht meer mee te kunnen liften op de innovaties die Getronics zelf doorvoert in de infrastructuur. Na de contractverlenging in 2008 heeft een transitie plaatsgevonden naar de standaard werkplek architectuur (Future-Ready Workspace) en standaard datacenter architectuur (Utility Hosting) van Getronics waarmee de infrastructuur van I&M weer up to date is gebracht.

Belangrijke lessen uit de samenwerking voor I&M:

Tijdens de contractperiode heeft I&M een aantal belangrijke praktische lessen geleerd.

LES 1: Voorkom lange doorlooptijden en overhead met een site team.

Eén van de lessen is het werken met een site team voor niet standaard wijzigingen. Door te sturen op een vast aantal FTE's die zich mogen bezighouden met niet standaard wijzigingen, worden langdurige offerte trajecten en onnodige overhead voorkomen voor de niet standaard wijzigingen. Hierdoor kunnen wijzigingen veel sneller worden doorgevoerd en dit komt de tevredenheid van de klanten ten goede. Natuurlijk moet hierbij rekening worden gehouden met periodes waarin veel staat te veranderen in het ministerie. In een dergelijke periode kunnen tijdelijk meerdere FTE's aan het team worden toegekend.

LES 2: De architecten zijn verantwoordelijk voor innovatie, niet de beheerorganisatie. Het is belangrijk om een architectuurfunctie in te richten binnen de regie organisatie. Alleen de architectuurfunctie kan verantwoordelijk worden gesteld voor innovatie, niet de beheerorganisatie. Bij het aangaan van het contract met PinkRoccade beschikte I&M nog niet over een architectuurfunctie. Doordat I&M als gevolg hiervan zelf geen duidelijk beeld had van het soort innovatie dat zij wenste van de leverancier, is deze innovatie vervolgens ook onvoldoende gestimuleerd en tot stand gekomen. Deze stimulans was wel noodzakelijk omdat een beheerorganisatie van nature liever niet te veel verandert omdat dit de continuïteit van de dienstverlening in gevaar kan brengen. Nadat de architectuurfunctie wel was ingericht was I&M veel beter in staat om de leverancier aan te sturen.

LES 3: Houd zelf grip op de onderaannemers. I&M zou graag meer invloed willen

uitoefenen op het functioneren van de onderaannemers. Zij denkt dit te kunnen bereiken door zelf onderaannemers te selecteren en het contract af te sluiten, de operationele aansturing over te laten aan een service integrator en incentives te baseren op de gezamenlijke resultaten. Oftewel, incentives worden uitsluitend uitbetaald als het gezamenlijk te bereiken resultaat wordt bereikt. Hiermee wordt voorkomen dat een regie organisatie moet gaan uitzoeken welke leverancier de veroorzaker is van het niet behalen van de beoogde resultaten.

LES 4: Houd in het contract rekening met overnames en fusies bij de leverancier.

I&M werd meerdere malen geconfronteerd met overnames en fusies bij de leverancier. Deze ontwikkelingen bij de leverancier kunnen gevolgen hebben voor de aansturing van het contract door de leverancier. De situatie kan zich voordoen dat een nieuwe leverancier zich niet kan vinden in de business case die werd opgesteld op het moment dat de samenwerking tussen uitbesteder en oude leverancier werd aangegaan. Indien een nieuwe leverancier beslist dat er bezuinigt moet worden dan zal dat merkbaar zijn in de dienstverlening die wordt geboden. I&M heeft geleerd dat het niet verstandig is om een overname zonder meer te accepteren en raadt iedereen aan om in het contract een aantal voorwaarden hierover op te nemen, zoals het instellen van een proefperiode waarin de dienstverlening kan worden beoordeeld, de mogelijkheid om het contract te ontbinden als blijkt dat niet langer wordt voldaan aan de uitgangspunten en randvoorwaarden van de aanbesteding.

Lessen uit de samenwerking voor KPN Corporate Market:

LES 1: Blijf in gesprek, ook als er problemen zijn. Wees transparant over problemen in jouw organisatie. Spreek elkaar wel aan op afspraken die niet worden nageleefd.


LES 2: Geef duidelijk aan wat de klant wel en wat de klant niet mag verwachten.

Het is belangrijk om de klant vooraf te informeren over wat de klant mag verwachten. Indien vooraf bekend is dat bepaalde KPI's niet gehaald kunnen worden, dan is het beter om dit direct te communiceren dan om te wachten tot de klant dit zelf communiceert en een boete claimt. Doordat KPN Corporate Market de interne rapportagestructuur heeft verbeterd beschikt de client manager nu over dagrapportages waardoor het ook mogelijk is om vroegtijdig te signaleren of KPI's gehaald kunnen worden.

LES 3: De governance moet aan beide kanten op orde zijn.

Bij de uitbesteder moeten duidelijke rollen zijn onderscheiden, bijvoorbeeld een leveranciermanager, een contractmanager, een demand manager, een architect. Bij de leverancier moet bijvoorbeeld een duidelijke scheiding zijn aangebracht tussen de uitvoerende lijn en de contractuele lijn. Een projectmanager moet zorgen dat een project op tijd wordt afgerond, maar moet zich niet bezighouden met boetes.





OUTSOURCING VAN APPLICATIE ONTWIKKELING

6.1 Inleiding

De outsourcing van applicatie-ontwikkeling heeft binnen Symbiosis bijzondere aandacht. Door de lastige bestuurbaarheid is de outsourcing van applicatie-ontwikkeling vermoedelijk van een heel andere orde dan de outsourcing van bijvoorbeeld applicatiebeheer of het beheer van datacenters. Die lijken om een meer welomschreven inspanning te vragen en een duidelijker te definiëren scope te hebben. In negen van de dertig Symbiosis cases is applicatie-ontwikkeling een onderdeel van het geleverde dienstenpakket, zij het niet altijd van even groot belang. In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe het deze groep is vergaan en wat daaruit valt te concluderen.

In paragraaf 6.2 wordt kort ingaan op belangrijke knelpunten in het applicatie-ontwikkelingsproces, ook in relatie tot outsourcing. Voor outsourcing van applicatie-ontwikkeling levert dat een wat somber beeld op. Echter, in paragraaf 6.3 blijkt dat de Symbiosis cases met applicatie-ontwikkeling het niet slechter doen dan de andere cases.

6.2 Knelpunten in applicatie-ontwikkeling

Uit rapporten van de Standish Group komt naar voren dat het eerder regel dan uitzondering is, dat applicatie-ontwikkelingsprojecten niet of te laat tot resultaat leiden en een veelvoud kosten van wat oorspronkelijk was gepland (Standish Group, 1994). Alhoewel de Standish cijfers recent kritiek hebben gekregen blijft de geconstateerde problematiek onbetwist (Eveleens, 2009). We bespreken enkele belangrijke knelpunten in de bestuurbaarheid van applicatie-ontwikkelingsprojecten.

Belangentegenstelling en kennisasymmetrie

Barron, Seidmann en Wang onderzoeken als eersten het verband tussen belangentegenstelling, kennisasymmetrie en de outsourcing van applicatie-ontwikkeling. Zij beschouwen de onderhandelingen tussen uitbesteder en leverancier bij applicatie-ontwikkelingsprojecten per definitie als 'non-coöperatief'.

De uitbesteder heeft de neiging te overvragen, terwijl de leverancier de neiging heeft te hoge kosten op te voeren, omdat dit zijn winstmarge ten goede komt (Barron, 1997). Beide partijen beschikken over hun eigen domeinkennis en kunnen elkaars activiteiten in de samenwerking daardoor moeilijk op waarde schatten.

Hoe overbruggt men de belangentegenstelling en de kennisasymmetrie? Twee contracttypen worden vaak bij de uitbesteding van applicatie-ontwikkeling ingezet: het Fixed Price-contract en het Time & Material-contract. Bij Time & Material contracten wordt het risico van kostenoverschrijding geheel bij de uitbesteder gelegd. Dit vereist dat de uitbesteder over een demand management-organisatie beschikt, die in staat is nauwkeurig toezicht te houden op de uitgevoerde werkzaamheden en desnoods kan interveniëren. Een Fixed Price-contract beperkt de risico's voor de uitbesteder, maar legt met de ontwikkeling verbonden risico's geheel bij de leverancier. Dat laatste vormt een indirect risico voor de uitbesteder, omdat de leverancier dit risico kan proberen af te wentelen, door het leveren van producten met onvoldoende kwaliteit. Geen van beide typen contracten biedt voldoende aanknopingspunten om het ontwikkelingsrisico afdoende te beheersen (Gopal et al 2003).

Business cases en specificaties

De geconstateerde tegenstellingen gelden niet alleen voor outsourcing van applicatie-ontwikkeling maar wel in sterkere mate. Een aantal factoren vergroot de risico's van applicatie-ontwikkeling nog meer, waaronder de projectgrootte, de technologische complexiteit en de vooruitstrevendheid van de gekozen oplossingen. Ook de Rekenkamer wees deze factoren aan als veroorzakers van de falende ICT-projecten bij de overheid (Alg. Rekenkamer, 2007). Het op afstand plaatsen van de ontwikkeling maakt het beheersen van risico's nog complexer, want de afstand gaat ten koste van de meetbaarheid. Deze problemen met de meetbaarheid, zo stellen Barron, Seidmann en Wang, maken dat geen van beide partijen zelfstandig en op voorhand in staat is om tot een adequate inschatting van de ontwikkelingskosten te komen.

Barron et al. komen tot de conclusie dat het verre van de voorkeur verdient systeemontwikkeling niet uit te besteden en binnen het eigen bedrijf te laten uitvoeren. Reponen komt tot een vergelijkbare conclusie: door de ontwikkeling van nieuwe systemen in handen van een dochterfirma te leggen, zou de berekening van de ontwikkelkosten meer marktconform kunnen plaatsvinden, terwijl de rol van belangentegenstellingen beperkt blijft (Reponen, 1993).

Bij outsourcing wordt vaak een lineaire werkwijze gehanteerd waarbij op basis van een business case, vooraf vastgestelde specificaties en een gedetailleerd contract, een leverancier wordt aangestuurd. Applicatie-ontwikkeling blijkt echter vaak incrementeel beter te verlopen dan lineair. In een incrementeel proces groeien de specificaties mee met de groeiende inzichten in de vraagstelling. Dit leidt ertoe dat de eindgebruikers meer tevreden zijn met het opgeleverde resultaat. Risico van deze benadering is dat de specificaties en daarmee het project en de kosten steeds verder toenemen.

Dit incrementele proces vraagt een geheel andere fasering en wijze van samenwerking. Gelukkig zijn er samenwerkingsvormen mogelijk die ruimte bieden voor een incrementeel ontwikkelingsproces. In deze vorm van samenwerking wordt uitsluitend een raamcontract afgesloten waarbinnen uitbesteder en leverancier ruimte hebben om nieuwe inzichten toe te laten, maar deze samenwerkingsvormen stellen hoge eisen aan het demand management en de inrichting daarvan.

Cultuurverschillen

Cultuurverschillen spelen altijd een rol als twee partijen samenwerken. Ze kunnen de samenwerking ondermijnen maar ook synergie opleveren. Cultuurverschillen kennen vele vormen. Binnen Nederland betreft het in de eerste plaats verschillen in organisatievorm en werkwijze. Bij off-shoring is dat anders, daar spelen meestal ook taal, de verhoudingen in de samenleving en wereldbeschouwelijke opvattingen een rol. Cultuurverschillen kunnen de samenwerking veel complexer maken, dat ligt voor de hand, zeker als het gaat over documenten waarvan de 'juiste' interpretatie cruciaal is zoals verschillende typen specificaties.

De kostenbesparingen die door middel van off-shoring mogelijk kunnen worden bereikt, vormen echter een belangrijk motief om tot de uitbesteding van applicatie-ontwikkeling over te gaan. Off-shoring stelt extra hoge eisen aan de demand management organisatie en brengt risico's met zich mee op het terrein van de interculturele communicatie.

Uit een terreinverkenning van Duits-Indiase outsourcingprojecten door Winkler et al. komt naar voren dat Indiaase teams niet kunnen werken zonder gedetailleerde functionele specificaties die zijn opgesteld door de uitbesteder. Helaas brengt dit met zich mee, dat men zich niet verantwoordelijk voelt voor het uiteindelijke resultaat, omdat eventuele tekortkomingen als een gevolg van die specificaties worden gezien (Winkler, 2008). De auteurs wijzen erop dat bij off-shoring de kwaliteit van de relatie tussen uitbesteder en leverancier op de

werkvloer een kritische factor is. Indiase programmeurs zijn bijvoorbeeld collectivistischer dan Duitse en werken dus beter in teamverband. Evenals belangentegenstellingen en kennisasymmetrie geldt dit niet uniek voor outsourcing van applicatie-ontwikkeling (Hofstede, 1983), maar het draagt wel bij aan het verhogen van de complexiteit van de situatie waarbinnen de intrinsiek moeilijk stuurbare applicatie-ontwikkeling dient plaats te vinden.

Samenvatting

Afgaande op de aangehaalde literatuur is de, voorlopige, conclusie dat uitbesteding van applicatie-ontwikkeling moeilijk beheersbaar is en daarom zeer risicovol. Uitbesteding zou alleen in overweging moeten worden genomen als men zeer sterke argumenten heeft, bijvoorbeeld omdat er aantoonbaar substantiële kostenbesparingen te behalen zijn of als relevante ICT-kennis en/of mankracht in de organisatie van de uitbesteder echt onvoldoende is en niet rechtstreeks kan worden verworven. In de volgende paragraaf bekijken we of dat beeld ook uit het Symbiosis-onderzoek naar voren komt.

6.3 Uitkomsten en interpretatie

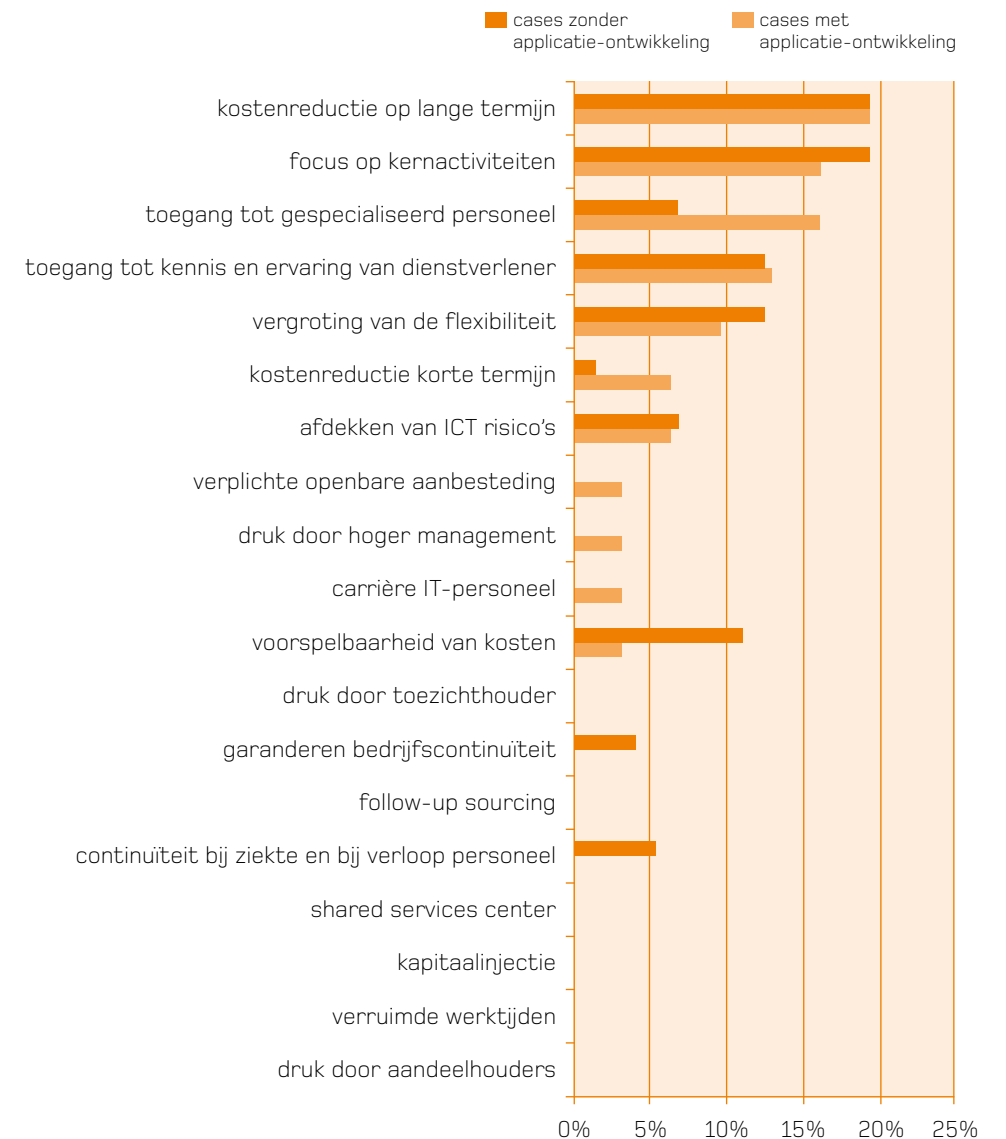
In tabel 6.1 worden de casus waarin applicatie-ontwikkeling een component van het dienstenpakket betreft, beknopt gekarakteriseerd.

Case	Resultaat	Uitbesteder	Leverancier	NL	EU	Wereld	Multi-vendor	Branche
1	succes	G	ZG			x		Financiële sector
2	succes	K	ZK		x			Dienstverlening
3	succes	K	K		x			Financiële sector
4	succes	ZG	G	x		x		Financiële sector
5	deelsuc.	G	ZG	x			x	Overheid
6	deelsuc.	ZK	K		x			Dienstverlening
7	deelsuc.	ZG	G	x			x	Dienstverlening
8	mislukt	ZG	ZG	x				Overheid
9	mislukt	G	M	x				Overheid

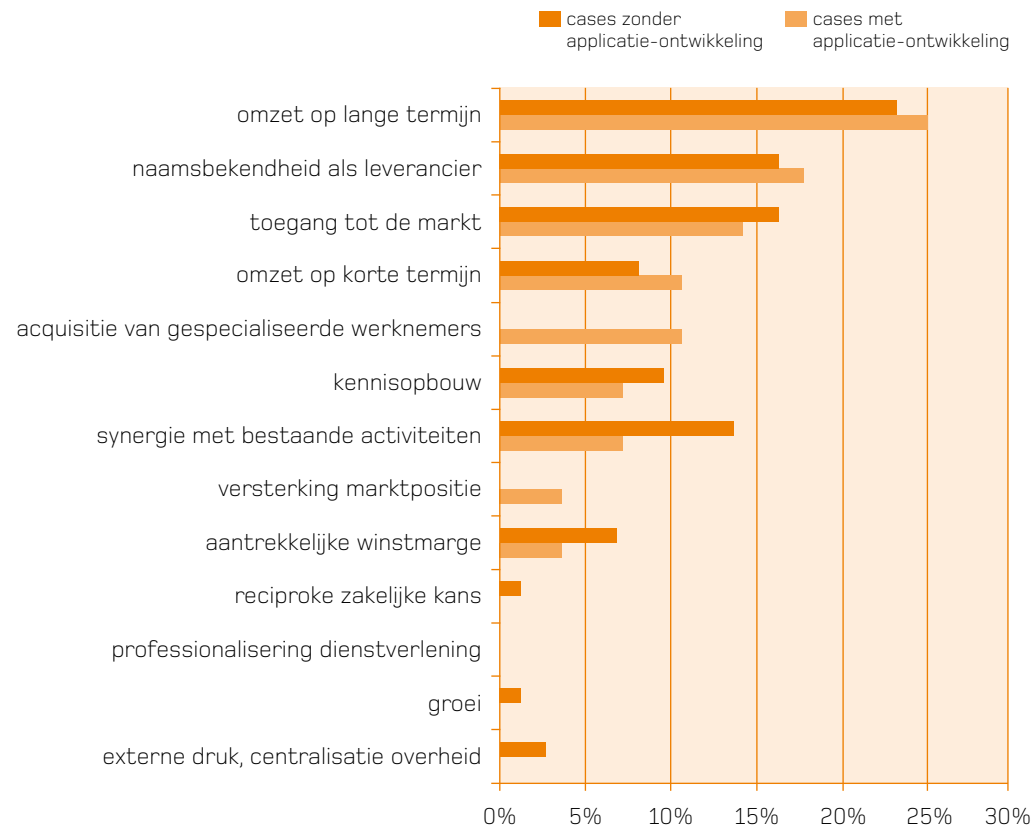
Tabel 6.1 De negen casus met een applicatie-ontwikkeling component gekarakteriseerd

Legenda: ZK staat voor 1 - 10 man, K voor 10 - 50 man, M voor 50 - 500 man, G voor 500 - 10k man en ZG voor meer dan 10k man.

We stellen vast dat dit negen sterk verschillende casus zijn: drie branches, grote en kleine partijen (ook binnen een casus), on- near- en off-shoring en tenslotte twee multi-vendor casus. Deze gevarieerdheid maakt het onmogelijk uitspraken te doen over specifieke categorieën van applicatie-ontwikkeling. Wel kunnen we de groep van negen casus vergelijken met de overige eenentwintig casus.



Figuur 6.1 Samengesteld relatief frequentiehistogram van 1e, 2e en 3e motief genoemd door de uitbesteders



Figuur 6.2 Samengesteld relatief frequentiehistogram van 1^e, 2^e en 3^e motief genoemd door de leveranciers

Belangentegenstelling en kennisasymmetrie

Aan de uitbesteders en hoofdleveranciers is gevraagd om hun motieven om te participeren in een samenwerking aan te geven. Zie figuur 6.1 en 6.2.

De belangentegenstelling is niet evident en de verschillen tussen de groepen met en zonder applicatie-ontwikkeling zijn niet opvallend. Enerzijds hebben de uitbesteders in het algemeen een inhoudelijke focus met 'focus op kernactiviteiten' en 'toegang tot kennis en ervaring van de dienstverlener', en dat lijkt te contrasteren met de leveranciersfocus op 'omzet op lange termijn' en 'toegang tot de markt'. Anderzijds, uit de motivaties van de leveranciers spreekt ook een grote inhoudelijke gedrevenheid om een goed product neer te zetten ('kennisopbouw', 'acquisitie van gespecialiseerd personeel' en 'synergie met bestaande activiteiten', 'professionalisering van de dienstverlening').

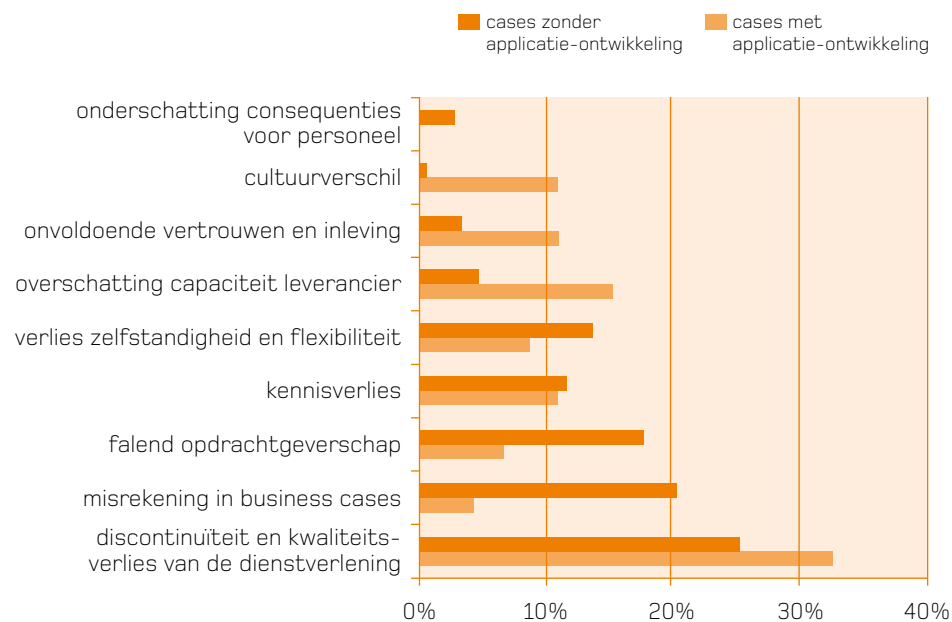
Hoe zit het dan met de kennisasymmetrie? Er zijn twee typen asymmetrie te onderzoeken: kennis van de uitbesteder van het ICT-specialisme van de leverancier en kennis van de leverancier van het toepassingsdomein van de uitbesteder. Het eerste type asymmetrie is in Symbiosis niet direct bevraagd en daar kunnen we dus geen uitspraak over doen. Wat betreft het tweede type kan dat wel. Er zijn gegevens verzameld over de 'maturity' van beide partijen op het gebied van applicatie-ontwikkeling en van kwaliteitsborging. Uit het onderzoek blijkt dat de uitbesteders niet achterlopen bij de leveranciers in de keuze en toepassing van applicatie-ontwikkelmethoden. Men gebruikt dezelfde methoden en dit zijn state-of-the-art methoden (genoemd worden onder andere: AGILE, RUP, SCRUM, DSDM, FDD). Van fnuikende kennisasymmetrie lijkt hier dus geen sprake. Het is dan wat bevreemdend dat 'toegang tot kennis en ervaring van de dienstverlener' en 'toegang tot gespecialiseerd personeel' van zo een groot belang is voor uitbesteders in het algemeen.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat uitbesteders zelf veel kennis hebben, maar in de toekomst de beschikking daarover anders willen organiseren. Zo beschikken leveranciers vaak over meer medewerkers met ervaring in het gebruik van bepaalde methoden dan uitbesteders. Het kan ook voor uitbesteders een kostbaar en langdurig proces zijn om alle medewerkers om te scho- len naar een nieuwe methode. Het kan voordelen bieden om flexibel capaciteit van een leverancier in te zetten.

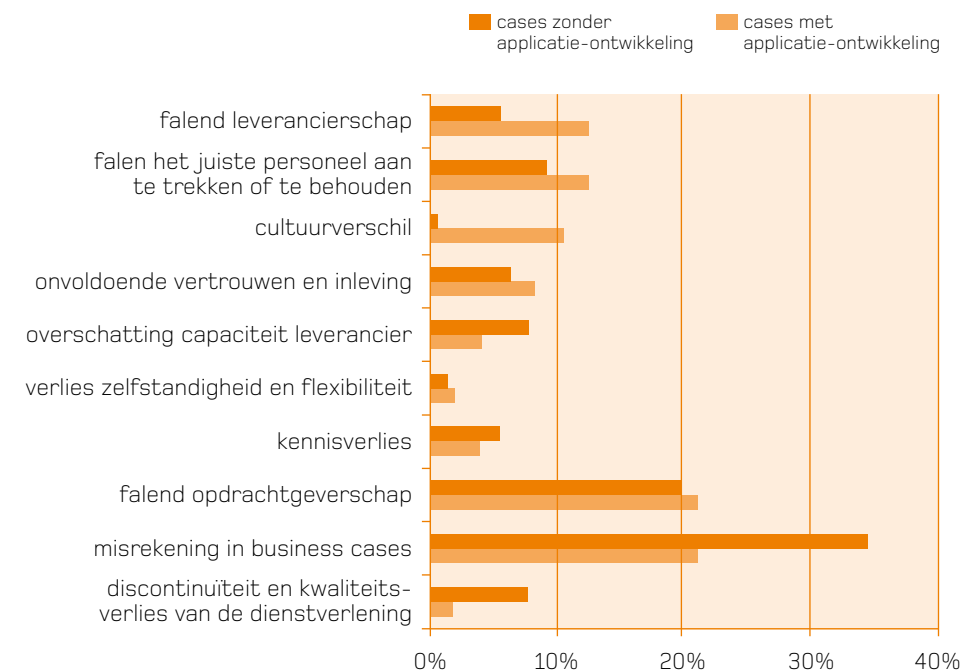
Wat betreft de kwaliteitsborging komt er wel een duidelijk verschil uit de data naar voren: de leveranciers hebben certificaten voor kwaliteitsborging, de uitbesteders hebben die niet. Dit verbaast niet, want interne afdelingen hoeven zich over het algemeen niet te profileren op een markt van andere aanbieders. Het roept wel de vraag op of uitbesteders hier kunnen beantwoorden aan de geëiste nauwkeurigheid en strengheid van leveranciers die hoge standaarden hanteren, bijvoorbeeld van leveranciers die op de hogere CMM-levels opereren. In het bijzonder kan dit verschil spelen bij het schrijven en onderhouden van specificaties.

	alle cases	Cases met applicatie-ontwikkeling	Cases zonder applicatie-ontwikkeling
succes	10	4	6
deelsucces	12	3	9
mislukt	8	2	6
totaal	30	9	21

Tabel 6.2 Successen, deelsuccessen en mislukkingen in de groep van cases met applicatie-ontwikkeling en de overige casus



Figuur 6.3 Relatieve score op risico's (geclusterde antwoorden) door uitbesteders in cases met en zonder applicatie-ontwikkeling



Figuur 6.4 Relatieve score op risico's (geclusterde antwoorden) door leveranciers in cases met en zonder applicatie-ontwikkeling

Business cases

Hoe is het de negen cases met applicatie-ontwikkeling in Symbiosis vergaan? In tabel 6.2 ziet men dat de negen cases vier successen, drie deelsuccessen en twee mislukkingen kennen en hoe deze uitkomst zich verhoudt tot de andere groep van eenentwintig cases. Een statistische toets laat zien dat de verdeling van succes/deelsucces/mislukking niet significant verschilt van het totaal of van de groep zonder applicatie-ontwikkeling.

Deze resultaten ondersteunen de conclusie uit de vorige paragraaf, dat uitbesteders en leveranciers uit de negen cases met applicatie-ontwikkeling redelijk goed weten wat zij doen. Dat wil zeggen, zij slagen er even goed in als bij andere cases om een inschatting te maken van wat haalbaar is tegen welke kosten.

Ook de risico's die deze partijen opvoeren ondersteunen dit beeld. De risico's die uitbesteders en leveranciers benoemen zijn opgenomen in figuur 6.3 en figuur 6.4. Hier zijn enkele verschillen te zien tussen cases met en zonder applicatie-ontwikkeling. Uit de hoge score van uitbesteders op 'Discontinuïteit en

kwateitsverlies van de dienstverlening' en 'Overschatting capaciteit leverancier' blijkt dat men alert is. Echter uit de beduidend lage score op 'Falend opdrachtgeverschap' en 'Misrekeningen in business cases' blijkt dat men veel vertrouwen heeft in waar men aan begint. Geheel in overeenstemming hiermee zien ook de leveranciers 'Misrekeningen in business cases' minder als een risico dan in de overige cases. Ook laten de leveranciers zien met de hogere score op 'Falend leverancierschap' dat ze zich ervan bewust zijn niet altijd hun beloftes waar hebben gemaakt. Andere verschillen en overeenkomsten komen aan de orde in de volgende paragraaf.

	Cases met applicatie-ontwikkeling	Cases zonder applicatie-ontwikkeling
opzet en rol demand management	70%	71%
oordeel leverancier over demand management	39%	38%

Tabel 6.3 De kwaliteit van het demand management 'op papier' en de waardering ervan door de leverancier in de praktijk

Demand management, specificaties en het beoordelen van resultaten

Het maken, onderhouden en/of beoordelen van specificaties van de functionaliteit, het technisch ontwerp of de architectuur, zijn taken waar het demand management in hoge mate bij betrokken is. In tabel 6.3 staan de gemiddelde scores op de vragen over het demand management. Het blijkt enerzijds dat het demand management een goed begrepen notie is en men geeft aan het demand management naar eigen idee redelijk goed geïmplementeerd te hebben (deze vragen zijn door zowel uitbesteder als leverancier beantwoord). Anderzijds blijkt dat de leveranciers over de hele linie ontevreden zijn over het demand management in de dagelijkse praktijk. We meten echter geen enkel verschil tussen applicatie-ontwikkelingscases en andere cases.

We concluderen dat demand management qua begrip een gevestigde 'best practice' is, maar de uitvoering laat nog veel ruimte voor verbetering. Zo blijken, met uitzondering van case 4 uit tabel 6.1, de uitbesteders geen van allen in staat te zijn zelfstandig een adequaat functioneel ontwerp te maken. Uitbesteders dragen domeinkennis niet alleen over door middel van (formele)

specificaties, maar ook via directe communicatie tussen ontwikkelaars en de organisatie van de uitbesteder. Dit laatste brengt met zich mee, dat niet het functioneel ontwerp, maar het architectuurvoorstel door de leverancier het beslissende moment is in de outsourcingrelatie.

Cultuurverschillen

In de vragenlijsten worden verschillende vormen van cultuurverschil onderzocht: taal, cultuur in de zin van samenleving en wereldbeschouwing en ten slotte organisatiecultuur. Wat betreft de eerste twee wordt aan zowel uitbesteder als leverancier gevraagd of deze aspecten aandacht hebben gekregen tijdens de besluitvormingsfase. Wat komt hier uit?

Men kan het volgende vaststellen:

1. Taal en cultuur krijgen ruime aandacht tijdens de besluitvormingsfase.
2. Bij cases met buitenlandse opdrachtgevers of leveranciers is die aandacht niet noemenswaardig anders. Dit is opmerkelijk, want juist bij outsourcing van applicatie-ontwikkeling naar Oost-Europa of Azië zou men hier een hoge score verwachten.
3. Uitbesteders waarderen de culturele aansluiting als ondermaats over de hele linie.

In figuur 6.3 en 6.4 (risico's) valt op dat 'Cultuurverschil' bij applicatie-ontwikkeling beduidend hoger scoort dan bij de rest. Dit is het geval bij zowel uitbesteder als leverancier. Men is er dus duidelijk alert op.

Conclusie

Zoals algemeen bekend is applicatie-ontwikkeling complex en moeilijk voorspelbaar wat betreft kosten en planning. Outsourcing maakt de situatie nog complexer en vergroot de al bestaande risico's. De cases uit Symbiosis met een applicatie-ontwikkelingscomponent deden het echter niet slechter dan de niet-applicatie-ontwikkelingscases. Ons onderzoek bevestigt het sombere beeld uit de literatuur dus niet. De risico's en knelpunten die in de literatuur zijn beschreven werden wel duidelijk herkend en geadresseerd in de door ons onderzochte cases. We kunnen dus concluderen dat outsourcing van applicatie-ontwikkeling een redelijk volwassen strategie is waarbinnen men goed op de hoogte is van de 'best practices'. Wat niet wil zeggen dat er geen ruimte is voor verbetering.

B1JLAGEN



A Analyse van de data

A.1 Classificatie van sourcingrelaties naar succes

In het Symbiosis onderzoek hebben we een samengestelde maat voor succes vastgesteld, die enerzijds is gebaseerd op het behalen van de harde doelstellingen, maar waarin ook de mate van wederzijds vertrouwen mee weegt.

Daartoe zijn van iedere relatie drie harde succesfactoren bepaald aan de hand van de antwoorden op de afsluitende vragenlijsten:

- behalen doelstellingen uitbesteder
- oordeel van de uitbesteder over de kwaliteit van het personeel en de dienstverlening
- behalen doelstellingen leverancier

Daarnaast zijn aan de hand van dezelfde afsluitende vragenlijsten nog twee vertrouwensfactoren bepaald:

- vertrouwen van de uitbesteder in de leverancier
- vertrouwen van de leverancier in de uitbesteder

Behalen doelstellingen uitbesteder

Deze factor is bepaald door het gemiddelde te nemen van de antwoorden op de volgende drie vragen:

- zijn de drie hoofdoelen bereikt, die u in de eerste interviewronde heeft genoemd?
- voldoet de uitvoering van de afspraken in de SLA aan de verwachting van de eindgebruikers?
- worden de diensten geleverd zoals afgesproken in het contract en de SLA?

Oordeel over de kwaliteit van het personeel en de dienstverlening

Deze factor werd bepaald door de antwoorden over beschikbaarheid en IT-kennis van personeel, verloop van personeel, bereidheid tot meedenken, communicatieve vaardigheden, cultural fit, attitude, de servicedesk, nieuwe projecten en strategisch advies.

Behalen doelstellingen leverancier

Deze factor is bepaald door het gemiddelde te nemen van de antwoorden op de volgende vragen:

- zijn de drie hoofddoelen bereikt, die u in de eerste interviewronde heeft genoemd?
- zijn de financiële doelstellingen bereikt?
- is de gewenste kennisopbouw gerealiseerd?
- is de verwachte synergie met bestaande activiteiten gerealiseerd?
- is de gewenste toegang tot nieuwe markten gerealiseerd?
- zijn de nieuwe (gespecialiseerde) medewerkers goed in uw organisatie geïntegreerd?

Vertrouwen van de uitbesteder in de leverancier

Deze succesfactor is het gemiddelde van de antwoorden op de vragen:

- heeft u vertrouwen in uw leverancier?
- overweegt u bij het einde van het contract door te gaan met de huidige leverancier?

Vertrouwen van de leverancier in de uitbesteder

Deze succesfactor is het antwoord op de vraag:

- heeft u vertrouwen in uw klant?

Classificatie van de cases

Op basis van de score op deze succesfactoren, konden de 30 sourcingrelaties (cases) worden ingedeeld in drie categorieën. In de categorie van gedeeltelijk succes zitten een viertal cases die, hoewel ze volgens de harde succesfactoren als mislukt beschouwd zouden zijn, toch onder deelsucces zijn geschaard, vanwege de hoge score op de vertrouwensfactoren.

De onderzoeksresultaten zijn steeds gerelateerd aan deze driedeling. Daarbij wordt telkens aangegeven welke kenmerken de (gedeeltelijk) succesvolle relaties onderscheiden van de mislukte relaties.

Mate van succes sourcingrelatie	Definitie van succes als het behalen van doelstellingen	aantal cases
succes	alle 3 de harde succesfactoren boven de norm	10
deelsucces	2 van de 3 harde succesfactoren boven de norm	8
	2 of 3 van de 3 harde succesfactoren beneden de norm, maar er is sprake van zo'n sterk wederzijds vertrouwen tussen uitbesteder en leveranciers, dat het gemiddelde van alle 3 de harde succesfactoren en de 2 vertrouwensfactoren boven de norm ligt	4
mislukt	de cases die niet voldoen aan bovenstaande normen van succes of deelsucces	8
totaal		30

Tabel A.1 Indeling van de cases in drie categorieën naar de mate van succes

Wijze van presenteren

Als voorbeeld laten we onderstaande tabel zien.

sourcingrelatie	aantal cases	Motieven leverancier		
		strategisch	financieel	kennis/personeel
succes	10	7 (4,7)	3 (4,0)	0 (1,3)
deelsucces	12	5 (5,6)	6 (4,8)	1 (1,6)
mislukt	8	1 (3,7)	4 (3,2)	3 (1,6)

Tabel A.2 Succes versus motieven leveranciers

Daarin staan de resultaten van het onderzoek: van de 10 succesvolle relaties heeft de leverancier voor 7 gevallen in de Database een strategisch motief, voor 3 gevallen een financieel motief en voor geen enkel geval een kennis- of personeels motief. Achter de getallen staan de theoretische frequenties die men zou verwachten indien er geen verband zou zijn tussen het succes van de sourcing en de motieven. Door op deze tabel een Chi-kwadraat toets toe te passen krijgt men een p-waarde van 2,3%. Aangezien p-waardes lager dan 5% wijzen op een significant verband, bestaat hier een significante relatie tussen

het motief van leveranciers om in te besteden en het succes van de sourcingrelatie.

Omwille van de leesbaarheid zijn de theoretische frequenties bij de bespreking van de resultaten weggelaten, maar wordt wel telkens aangegeven of er wel of geen significante verbanden bestaan. Ter controle zijn telkens onderaan een rij met de totalen toegevoegd. Een tabel als A.2 wordt dan als volgt weergegeven:

Motief leverancier	Sourcingrelatie			totaal
	succes	deelsucces	mislukking	
Strategisch	6	8	2	16
Financieel	4	4	5	13
Kennis/personeel	0	0	1	1
Aantal cases	10	12	8	30

Tabel A.3 Succes versus motieven leveranciers (vereenvoudigd)

Ook zonder kennis van statistiek, ziet men in deze weergave dat een leverancier met strategische motieven in een veel groter deel zijn relaties succes heeft dan bij andere motieven: in dit geval in 7 van de 13 cases met een strategisch motief, terwijl dit bij financiële motieven slechts in 3 van de 13 gevallen zo is en bij de kennis/personeels motieven maximaal een deelsucces is behaald.

A.2 Betrouwbaarheid en plausibiliteit van de data

De ingevulde vragenlijsten zijn zorgvuldig gescreend op volledigheid en gemaakte invoerfouten. Om te beginnen is gecontroleerd of de vragen correct waren ingevuld. Bijvoorbeeld, mag in het geval van de beantwoording van een vraag van het Likert type, slechts een van de mogelijke antwoorden:

- sterk mee eens (100)
- mee eens (75)
- neutraal (50)
- mee oneens (25)
- sterk mee oneens (0)

of 'niet van toepassing' zijn aangekruist.

Indien twee aangrenzende antwoorden zijn aangekruist en 'niet van toepassing' maakt daar geen deel van uit, is het een oplossing om het gemiddelde van de twee antwoorden te berekenen (bijvoorbeeld het gemiddelde van 75 en 50). Anders is er sprake van een conflict dat moet worden opgelost. Er is ook een aantal vragen waarvoor geldt dat de beantwoording logisch aan elkaar is gerelateerd. Bijvoorbeeld wordt aan zowel de uitbesteder als de leverancier gevraagd of de bonus-malus regeling is toegepast, en zo ja, op welke wijze. Er is sprake van een conflict indien deze vragen door uitbesteder en leverancier verschillend worden beantwoord. Bijvoorbeeld indien de een invult dat de malus regeling is toegepast en de ander de vraag beantwoordt met 'niet van toepassing'. De conflicten konden voor het grootste deel worden opgelost, door de interviewers en/of de brondocumenten te raadplegen. In een paar gevallen bleek het niet (goed) mogelijk de tegenstrijdigheden (bevredigend) op te lossen. Men moet zich realiseren dat het Symbiosis onderzoek zich heeft uitgestrekt over een periode van vier jaren en dat het, door verloop van personeel, soms niet mogelijk was bij eerder geïnterviewde medewerkers navraag te doen. Anderzijds deed zich het probleem voor, dat nieuw in dienst getreden personeel over te weinig feitenkennis van het bedrijf beschikte om bepaalde vragen te kunnen beantwoorden en daarom koos voor aankruising van het antwoord 'niet van toepassing'. In de gevallen dat correctie van conflicterende data niet (goed) mogelijk bleek, zijn de betreffende data bij de analyse van de database beschouwd als missing data (not available). Gegeven het grote aantal vragen, heeft dit echter niet geleid tot een hinderlijke verstoring bij de verkrijging van het gewenste algemene beeld.

A.3 De Sourcingfactoren Monitor geijkt

We hebben getoetst of er verband bestaat tussen de berekende controlscore van een casus en het resultaat van de IT-sourcing. In het proefschrift van Delen (2005) wordt de controlscore berekend als het *gewogen* gemiddelde van de scores op tien controldatafactoren:

Bij de statistische toetsing of er een relatie bestaat tussen de controlscore van een casus en het resultaat van de IT-sourcing zijn we als volgt te werk gegaan. Van elk van de drie resultaat-categorieën: succes, deelsucces en mislukt, zijn de control scores berekend van de tot die categorie behorende cases. Voor de groep succesvolle cases is dus een reeks van tien control scores berekend, voor de groep van gedeeltelijk succesvolle cases een reeks van twaalf control scores, en voor de groep van mislukte casus een reeks van acht control scores. Vervolgens is statistisch getoetst of de reeksen significant verschillen. Daartoe is gebruik gemaakt van de toets van Kruskal en Wallis, die is ontworpen om te onderzoeken of de gevonden verschillen tussen meer dan twee waarnemingsreeksen al of niet toevallig zijn.

De toets van Kruskal Wallis gaat uit van *onafhankelijke* aselechte steekproeven uit populaties met onbekende kansverdelingen. Het gaat hier niet over een steekproef uit de 30 casus van Symbiosis, maar over een steekproef uit de populatie van Nederlandse casus die tot een succes, gedeeltelijk succes of mislukking hebben geleid. Die populaties betreffen vermoedelijk enkele honderden casus. Over de aard van de kansverdelingen hoeft geen aanname te worden gemaakt. De toets van Kruskal en Wallis is dus een verdelingsvrije toets.

De nulhypothese luidt dat de drie onafhankelijke steekproeven afkomstig zijn uit populaties met identieke kansverdelingen. Als dit zo is, dan zijn de waargenomen verschillen tussen de steekproeven toe te schrijven aan toeval. Als elke steekproef uit meer dan vijf waarnemingen bestaat (en dat is hier het geval) dan geldt onder de nulhypothese dat de berekende toetsingsgrootte volgens de Kruskal en Wallis toets verdeeld is volgens de chi-kwadraat verdeling met twee vrijheidsgraden. Indien de p-waarde lager is dan een van tevoren vastgesteld significantieniveau (wij gaan uit van de gebruikelijke waarde van 5%), dan verwerpen we de nulhypothese tegen de alternatieve hypothese dat de kansverdelingen wel verschillen voor de drie resultaatcategorieën.

Wij hebben de toets van Kruskal en Wallis uitgevoerd om te onderzoeken of de controlscores die we berekend hebben voor de groep succesvolle cases, de groep gedeeltelijk succesvolle cases en de groep mislukte cases significant van elkaar verschillen. Uit de gevonden p-waarde van 0,68 % mogen we concluderen dat de kansverdelingen van de controlscores van de drie populaties *zeer*

Kenmerk (CF)	Uitbesteder	Leverancier	KW result
CF1	Planmatige aanpak uitbesteding	Planmatige aanpak inbesteding	2,3%
CF2	Business case uitbesteding		23,7%
CF3		Business case inbesteding	11,0%
CF4	Ontvlechting:	Integratie:	
cf41	- personeel	- personeel	data onvoll.
cf42	- middelen (HW/SW)	- middelen (HW/SW)	2,8%
cf43	- gebruikers	- gebruikers	14,4%
CF5	Goed opdrachtgeverschap	Goed opdrachtnemerschap	
cf51	- contractueel	- contractueel	10,9%
cf52	- financieel	- financieel	20,0%
cf53	- performance	- performance	14,7%
CF6	Kennisbehoud	Kennisopbouw	10,8%
CF7	Communicatie uitbesteder	Communicatie inbesteder	28,2%
ongewogen totaal van alle kenmerken			0,7%

Tabel A.4 Kruskal - Wallis toets op de Sourcingfactoren monitor

significant verschillen. De control score van een succesvolle casus is gemiddeld significant hoger dan de controlscore van een gedeeltelijk succesvolle casus en de controlscore van een gedeeltelijk succesvolle casus is op zijn beurt weer gemiddeld significant hoger dan die van een mislukte casus.

Inlevingsvermogen leverancier

Dezelfde Kruskal-Wallis toets is gebruikt om te toetsen of er een significant verband is tussen het inlevingsvermogen van een leverancier in zijn klant. Vergelijken we de verdelingen van de succesvolle cases met die van de mislukte cases, dan levert de Kruskal-Wallis toets een p-waarde op van 5,8%. Ofwel, de nulhypothese: er is geen verschil tussen de verdelingen wordt verworpen bij een significantieniveau van 5,8%. Bij succesvolle cases schatten de leveranciers hun klanten dus gemiddeld veel beter in dan bij mislukte casus. Een resultaat dat intuïtief aanspreekt.

B Lijst van kernvragen

Uit de totale set van meer dan honderd vragen zijn telkens enkele zogenaamde kernvragen geselecteerd voor ieder van de zeven kenmerken. De vragen hebben meestal de vorm van een stelling waarop de respondent kan reageren. Op basis van de antwoorden op die vragen is dan voor ieder kenmerk een control-score bepaald tussen de 0 en de 100%, waarbij 50% de neutrale waarde is (zie bijlage A.2).

Kenmerk CF1 Planmatige aanpak uitbesteder

Ua7b De leverancierselectie is planmatig verlopen
 AUa11/12/13 De overdracht van de hardware, software en personeel is volgens plan verlopen

Kenmerk CF1 Planmatige aanpak leverancier

La8d/f/i Het plan voor de transitie van de medewerkers, hardware en applicaties van de uitbesteder is gevolgd

Kenmerk CF2 Business case uitbesteder

AUa8 De SLA is steeds aangepast aan de veranderende business-behoefte
 AUa10 De business case wordt periodiek geëvalueerd

Kenmerk CF3 Business case leverancier

ALa8 De SLA is steeds aangepast aan de veranderende business-behoefte
 ALa10 De business case wordt periodiek geëvalueerd

Kenmerk CF4 Ontvlechting

Ua8e Bij de beslissing tot uitbesteding zijn de eisen en wensen van de gebruikers meegenomen
 Ua9d Het plan voor de transitie van de medewerkers is gevolgd
 Ua9r De afspraken tussen gebruikers en leverancier lopen via demand management
 Ua9s Het toezicht op de gemaakte afspraken gebeurt door demand management

AUa13 De overdracht van personeel is volgens plan verlopen
 AUa11,12 De overdracht van hardware en software is volgens plan verlopen

Kenmerk CF4 Integratie

La8d Het plan voor de transitie van de medewerkers is gevolgd
 La8g, j In het plan voor de transitie is aandacht besteed aan de inventarisatie van de aanwezige hardware en applicaties
 ALa12 Er zijn structurele voorzieningen voor het integreren van overgenomen personeel

Kenmerk CF5 Goed opdrachtgeverschap

Ua9s Het demand/supply management ziet toe op het nakomen van de afspraken
 Ua9t Er zijn duidelijke, meetbare afspraken over de diensten, vastgelegd in SLA's
 Ua9w Er zijn afspraken over de uitbreiding van diensten
 Ua9x Er zijn raamafspraken over de kosten(structuur) en de levering van nieuwe diensten en applicaties
 UA9z Bij het aanvragen van nieuwe diensten worden vooraf heldere afspraken gemaakt over de kwaliteit van de nieuwe dienst
 AUa7 Wij ontvangen de diensten die zijn afgesproken in het contract en het SLA
 AUa17 De financiële doorbelasting van geleverde diensten is transparant

Kenmerk CF5 Goed opdrachtnemerschap

La8q De afspraken met de uitbesteder lopen via het demand management
 La8s Er zijn duidelijke, meetbare afspraken over de diensten, vastgelegd in SLA's
 La8v Er zijn afspraken over de uitbreiding van diensten
 La8w Er zijn raamafspraken over de kosten(structuur) en de levering van nieuwe diensten en applicaties
 La8y Bij het aanvragen van nieuwe diensten door de klant worden vooraf heldere afspraken gemaakt over de kwaliteit van de nieuwe dienst
 ALa7 Wij leveren de diensten die zijn afgesproken in het contract en het SLA
 ALa14 De financiële doorbelasting van geleverde diensten is transparant

Kenmerk C6: Sourcingkennis uitbesteder*Kernvragen over kennisbehoud*

- AUa14 Er is zoveel kennis in de organisatie behouden, dat een eventuele andere leverancier ook aangestuurd kan worden
- AUa15 Er is zoveel kennis in de organisatie behouden, dat de uitbestede diensten weer zelf uitgevoerd kunnen worden

Kernvragen over ervaring

- Ka3a Heeft u eerdere ervaring met uitbesteding ?
- Ka12b In het verleden is (een deel van) de dienst al eerder uitbesteed

Kenmerk C7: Communicatie uitbesteder

- Ua6a De ondernemingsraad is geïnformeerd over de gemaakte afspraken met de ICT leverancier en het nieuw dienstenpakket
- Ua6b t/m g Zelfde stelling voor resp. de vakbonden, de leiding en de medewerkers van (retained) ICT-afdeling, de directie van de uitbesteder, de leiding en de medewerkers van de betrokken gebruikerafdelingen

Kenmerk C7: Communicatie leverancier

- La5a De managers van de dienstverlenende afdelingen van de leverancier zijn geïnformeerd over de gemaakte afspraken met de uitbesteder en het nieuwe dienstenpakket
- La5b De medewerkers van de delivery afdelingen van leverancier zijn geïnformeerd over de gemaakte afspraken met de uitbesteder en het nieuwe dienstenpakket
- La5c De relatiemanagers van de leverancier zijn geïnformeerd over de gemaakte afspraken met de uitbesteder en het nieuwe dienstenpakket

C Vervolgonderzoek

C.1 Beschikbaarstelling van de Database

De 30.000 datapoints van de Symbiosis database bevatten een schat aan informatie over IT sourcing in de Nederlandse praktijk.

Voor vervolgonderzoek staan nog vele interessante opties open. Daarom stellen de stichting NWO, de UvA, de VU, de HvA en VKA de Database met de geanonimiseerde antwoorden voor alle 30 cases, de vragenlijsten, het codeboek en de scripts voor statistische verwerking beschikbaar voor vervolgonderzoek. Hiertoe is al dit materiaal in beheer gegeven aan VKA. Belangstellenden kunnen dit opvragen bij VKA onder de volgende voorwaarden:

- zij moeten bereid zijn hun onderzoekresultaten beschikbaar te stellen aan de beheerder van de Symbiosis database
- het opnemen van volledige bronvermelding

C.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Hieronder noemen wij er een paar suggesties voor vervolgonderzoek, zonder uitputtend te willen zijn.

Longitudinaal onderzoek

Een aantal vragen is twee keer gesteld aan de uitbesteder en leverancier op verschillende tijdstippen t1 en t2. Het tijdstip t1 waarop de eerste vragenlijsten werden ingevuld door de uitbesteder en leverancier verschilt per casus. Idem geldt voor het tijdstip t2 waarop de afsluitende interviewronde plaatsvond. Interessant is om te onderzoeken of het veel verschil maakt voor de beantwoording van de vragen hoe ver t1 en t2 in de tijd uit elkaar liggen. Ook kan het groot verschil maken of het tijdstip t1 vlak na de afsluiting van het contract ligt (dus aan het begin van de uitvoeringsperiode van de overeenkomst) of dat er al enige tijd is verstreken (bijvoorbeeld meer dan een jaar).

Relatie tussen risicobeheersing en scores op controlfactoren

Onderzoek naar de relatie tussen de genoemde risico's van sourcing door leveranciers en uitbesteders en de scores op de gerelateerde controlfactoren.

Indien de leverancier en uitbesteder beiden beducht zijn voor dezelfde risico's, dan zou men mogen verwachten dat de controlfactoren die aan die risico's gerelateerd zijn bij hun casus hoog scoren. In elk geval significant hoger dan bij casus waar niet wordt gemanaged op beheersing van die risico's.

Inschatting controlfactoren: zaak van eendrachtige samenwerking?

Bij de berekening van de scores van de individuele controlfactoren is als uitgangspunt genomen dat een goede inschatting van de controlfactoren een zaak van gemeenschappelijk belang is voor uitbesteder en leverancier. Of te wel, aangenomen is dat leverancier en uitbesteder hun krachten bundelen om een goede inschatting te maken. De score van elke controlfactor is dan ook bij het Symbiosis onderzoek berekend als het gemiddelde van de antwoorden van uitbesteders én leveranciers op de vragen met betrekking tot die factor. Het is interessant om te onderzoeken of (sterk) verschillende factor scores worden gekregen indien de aanname van eensgezindheid wordt losgelaten, en voor elke controlfactor twee verschillende factorscores worden berekend. Eén vanuit de optiek van de uitbesteder (alleen gebaseerd op de vragen die de uitbesteder m.b.t. die factor heeft beantwoord) en één vanuit de optiek van de leverancier. Wellicht is er een verband tussen de grootte van het verschil in inschatting door uitbesteder en leverancier en de kans op succes van de IT sourcing.

Weging van controlefactoren

Bij de bepaling van de correlaties tussen controlfactoren en de mate van succes van een casus wogen de factoren allen even zwaar mee. Delen gebruikt wel een weging en dat is ook helemaal niet ongebruikelijk om te doen. Er is natuurlijk vast wel een weging te construeren die de significantie van de gevonden correlatie nog verder verhoogt. De vraag is echter of er een weging te vinden valt die zowel de reeds gevonden correlatie nog verder verhoogt, als intuïtief verdedigbare gewichten toekent die in overeenstemming zijn met het belang dat in de praktijk of in de literatuur aan zekere factoren wordt gehecht.

Vershil in succesbeleving door management echelons

In paragraaf 2.4 (Hoe hoger in de boom...) wordt het verschil in succesbeleving door de verschillende management echelons binnen dezelfde organisatie besproken. Van elf casus zijn zoveel interviews uitgewerkt, dat het mogelijk was om een eerste analyse uit te voeren op de verschillen in succesbeleving. Voor aanvullend en meer diepgaand onderzoek is nog veel ruimte. Interessant is bijvoorbeeld te onderzoeken of een verklaring kan worden gevonden voor het gevarieerde beeld dat de casus te zien geven. Bij de meeste organisaties

(leveranciers en uitbesteders) is er sprake van een statistisch aantoonbaar verschil in beantwoording van de vragen door de drie echelons. Maar bij een drietal organisaties zijn de drie echelons juist opvallend eensgezind bij de beantwoording van de vragen. Wat is hier de reden van? Zijn de organisaties waarvan de echelons eensluidend oordelen in het algemeen succesvoller met IT sourcing dan de organisaties waarvoor dit niet geldt?

Fasering IT sourcing cyclus

Bij de fasering van de IT Sourcing cyclus is de sourcing life cycle van het PON geadopteerd. De vragenlijsten bevatten vragen die specifiek betrekking hebben op het proces van partnerselectie en het proces van contract onderhandeling. Een interessante vraag is of de kwaliteit van het proces van partnerselectie en contractonderhandeling van invloed is op het resultaat van de latere IT sourcing. Bij het Symbiosis onderzoek is alleen onderzocht of de scores op de controlfactoren goede indicatoren zijn van sourcing succes.

Ook is bij het Symbiosis onderzoek geen analyse uitgevoerd op de scores van de decision factoren (DF's), die door de uitbesteder en leverancier separaat worden berekend ten behoeve van de besluitvorming over het al dan niet starten met partner selectie. De genomen beslissing van uitbesteder en leverancier om met elkaar in zee te gaan is als een gegeven beschouwd en de focus van het onderzoek is uitsluitend gericht op de analyse van de scores op de control factoren, als bruikbare voorspellers van het resultaat van de IT sourcing. Toch ligt hier nog veel interessant materiaal voor vervolgonderzoek.

Relatie voorgestelde crisismaatregelen en resultaat IT sourcing

Nog niet onderzocht is of de bedrijven die betrokken zijn bij succesvolle casus duidelijk andersoortige maatregelen overwegen om de economische crisis te bestrijden dan bedrijven die betrokken zijn bij deelsucces casus of mislukte casus. Bij de bedrijven kan dan nog onderscheid gemaakt worden tussen uitbesteders en leveranciers.

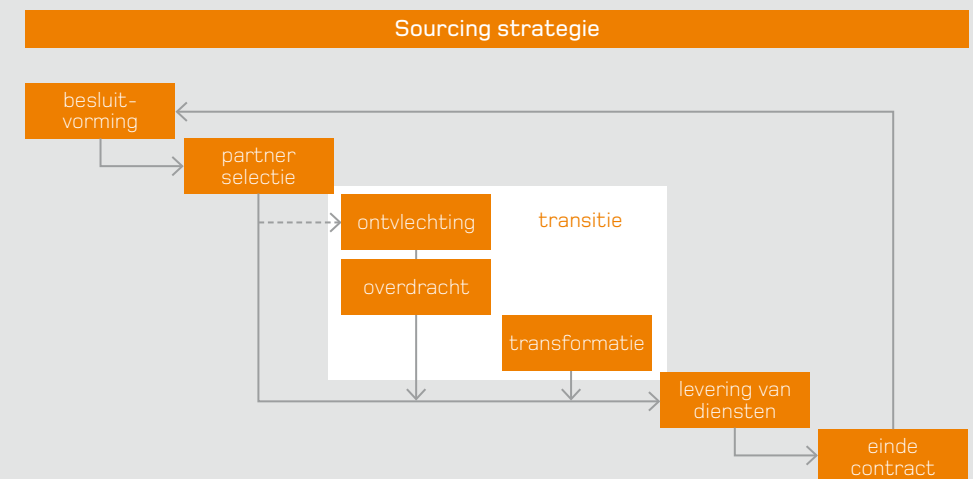
Demand management

Algemeen wordt erkend dat de adequate inrichting van demand management bij de uitbestedersorganisatie een belangrijke succesfactor is voor een goed resultaat van de IT sourcing. Bij het Symbiosis onderzoek zijn een paar vragen gesteld aan de leverancier en de uitbesteder die betrekking hebben op het functioneren van de afdeling demand management. Met deze informatie is nog weinig gedaan. Een interessant punt voor vervolgonderzoek is het beter in kaart brengen van de interne organisatie van demand management bij de uit-

besteders en onderzoeken of er een relatie bestaat tussen de gekozen inrichtingsvorm en het resultaat van de IT sourcing (succes, deelsucces of mislukt). Hierbij kan ook worden gekeken hoe in het geval van outsourcing van systeemontwikkeling dan de samenwerking met de leverancier verloopt bij het opstellen van de specificaties.

D De Sourcing life cycle van het PON

In deze bijlage geven wij een samenvatting van de Sourcing lifecycle van het PON (Beulen, Delen e.a., 2006), die we licht hebben aangepast door hem volgens de filosofie van Symbiosis symmetrisch uit te werken voor uitbesteder en leverancier, vanuit de centrale waarde van de sourcingrelatie.



Figuur 3.1 De sourcing lifecycle van het PON

Sourcingstrategie

Elke sourcing dient gebaseerd te zijn op sourcing strategieën:

De (out)sourcingstrategie van de uitbesteder en de insourcing strategieën van de leveranciers.

De (out)sourcingstrategie van een uitbesteder moet aansluiten bij het informatiebeleid en de doelstellingen van de organisatie. Een goede sourcing strategie omvat onder andere:

- identificatie van de belangrijkste stakeholders en hun belangen
- profielen van de rolverdeling tussen uitbesteder en leveranciers

- een globale enterprise architectuur met een grove indeling in kavels
- hoe de uitbesteder leveranciers wil aansturen (demand en supply management)
- criteria voor de keuze van de juiste sourcingvormen (zelf doen, shared services, uitbesteden onshore of offshore, single- of multi-vendor sourcing, etcetera; zie Delen e.a. 2009)
- profielen van de gewenste leveranciers

Op basis van deze strategie gaat de uitbesteder per kavel de sourcing cyclus in, te beginnen met de keuze tussen uitbesteding, zelf doen of een vorm van samenwerking met een partner.

De insourcingstrategie van een leverancier geeft onder andere aan:

- op welke markten de leverancier zich richt
- welke diensten de leverancier zelf aanbiedt
- voor welke diensten de leverancier wil samenwerken met andere leveranciers
- hoe de leverancier met ander leveranciers wil samenwerken (als toeleverancier, als service integrator, etcetera)
- hoe de leverancier gestalte wil geven aan de relatie met zijn opdrachtgevers.

Fase 1 Besluitvorming

Een beslissing om IT-diensten uit te besteden heeft langdurige en verstrekende gevolgen. Daarom is het zaak om voor elke uitbesteding vooraf een business case op te stellen, waarin het voornemen tot (out)sourcing van de betreffende kavel wordt getoetst aan de (out)sourcing strategie, en de beoogde financiële en kwalitatieve baten worden afgewogen tegen de transactiekosten en de risico's. Daarbij dienen strategisch lange termijn motieven, zoals het focussen op kerncompetenties, of continuïteit van de dienstverlening zwaarder te wegen dan opportunistische motieven, zoals kostenbesparing op korte termijn, of een eenmalige cashflow voor de overdracht van assets.

Ook leveranciers maken weloverwogen keuzes om op een bepaalde aanvraag wel of niet in te gaan. In zo'n bid - no bid beslissing worden onder andere de kosten van het offerte-proces (deze kunnen bij grote aanbesteding aanzienlijk zijn!) afgewogen tegen de kans op succes en de waarde van de opdracht.

Fase 2 Partner selectie

In de tweede fase ligt het initiatief doorgaans bij de uitbesteder die in één of meer stappen een uitvraag doet naar de markt. De volgende stappen zijn mogelijk:

- marktverkenning / melding / request for information
- offerte aanvraag
- concurrentie-gerichte dialoog / onderhandeling.

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 leverancier.

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 demand management, dat de vraag bundelt van alle gebruikers, en het supply management dat de leveranciers aanstuurt. Het management vanuit het perspectief van de dienstenleverancier omvat het delivery management van de afzonderlijke services, en het service management dat die services bundelt tot één geheel. Op zo'n manier komt één enkel kanaal tot stand waar alle afspraken beheerst kunnen worden.

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. Het is best practice om nu een evaluatie te doen, en de leerervaringen te trekken ten behoeve van de volgende sourcing cycle.

Heel belangrijk is ook dat de leverancier een retransitieplan heeft voorbereid, dat een soepele overdracht aan een andere leverancier of terug aan de uitbesteder zelf mogelijk moet maken. De verplichting om zo'n plan te maken, hoort natuurlijk bij het aangaan van het contract gemaakt te zijn.

E Referenties

Algemene Rekenkamer, *Lessen uit ICT projecten bij de Overheid*, November 2007.

Barki, H., S. Rivard en J. Talbot, **Towards an Assessment of Software Development Risk**, *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), p. 203-225, 1993.

Barron, T., A. Seidmann, A en E.T.G. Wang, **Contracting Structures for Custom Service Software Development: The Impact of Efficient Investments and Imperfect Knowledge on Internal Development and Outsourcing**, *Management Science*, vol. 43, p. 1726-1744, 1997.

Beasley, M., M. Bradford and D. Dehning, **The value of impact of strategic intent on firms, engaged in information systems outsourcing**, *International Journal of Accounting Systems* 10, 2009 p. 79-96.

Bergstra, J., G. Delen en S. van Vlijmen, **Definitions of Insourcing and outsourcing Transformations**, arXiv: 1012.5739, 2010.

Bergstra, J., G. Delen en S. van Vlijmen, **Introducing Sourcing**, arXiv: 1107.4684, 2011.

Bergstra, J., G. Delen en S. van Vlijmen, **Outsourcing Competence**, arXiv: 1109.6536, 2011.

Bergstra, J., G. Delen en S. van Vlijmen, **Stratified Outsourcing Theory**, arXiv: 1110.1957, 2011.

Beulen, E., G. Delen G., R. van de Heisteeg en G. Wijers, **Management guide Outsourcing van IT**, van Haren Publishing, Zaltbommel, 2006.

Beulen, E.P., **Beheersing van IT-outsourcingrelaties**, *proefschrift KU Brabant*, Tilburg proefschrift, 2000.

Delen, G., **Decision en controfactoren voor IT-sourcing**, *proefschrift UvA*, van Haren Publishing, Zaltbommel, 2005.

Delen, G., P. Lujendijk, A. Plugge, D. Verhoef en H. van Ettekhoven, **Onderweg naar sourcing**, *bestuurlijke handreiking*, ministerie van BZK, 2009.

Delen, G., **Hoe de Nederlandse IT dienstverleningsindustrie ongemerkt en onomkeerbaar verdwijnt naar de 'Derde wereld'**, *Outsource Magazine* 5(2), p. 20-24, 2010.

Dibbern, J., T. Goles, R. Hirschheim en B. Jayatilaka, **Informations Systems Outsourcing: a Survey and Analysis of literature**. *Database for Advances in Information Systems* 34(4), 2004, p. 6-102.

Eveleens, J.L en C. Verhoef, **Quantifying IT forecast quality**, *Science of Computer Programming*, Volume 74, Issues 11-12, November 2009, p. 934-988.

Gonzales, R, J. Gasco en J. Llopis, **Informations systems outsourcing: A literature analysis**, *Information & Management* 43, p. 821-834, 2006.

Gopal, A., K. Sivaramakrishnan, N.S. Krishnan en T. Mukhopadhyay (2003), **Contracts in Offshore Software Development: An Empirical Analysis**, *Management Science*, vol. 49(12), p. 1671-1683.

Hofstede, G., **National Culture in Four Dimensions**, *International Studies of Management and Organization* 13 (2), p.46-74, 1983.

Janse, A., **Een zeldzame bijvangst?** *Innovatie binnen IT Service Outsourcing*, *Outsource magazine* 2011 (1), p. 16-19.

Jensen, M.C en W.H. Meckling (1976), **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, *Journal of Financial Economics* (vol. 3), p. 305-360.

Ji-Ye Mao, Jae-Nam Lee en Chun-Ping Deng, **Vendor's perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing**, *Information & Management* 45, p. 482-492, 2008.

Lacity, M.C., A. Shaji Khan en L.P. Willcocks, *Journal of Strategic Information Systems* 18 (3), p. 130-146, 2009.

Plugge, A., **Managing change in IT outsourcing arrangements, towards a dynamic fit model**, proefschrift TU Delft, 2011.

Reponen, T. (1993), **Outsourcing or Insourcing?**, *Proceedings of the 14th International Conference on Information Systems, Orlando, Florida*, p. 103-113.

Succi, G. en M. Marchesi, **Extreme programming Examined**, Addison-Wesley, 2001.

Standish Group International Inc. **Chaos**, Technical Report, The Standish Group International Inc., 1994.

Terzioglu, B. en E.S.K. Chan, **A review of Survey Methodology employed in IT Outsourcing**, *World Academy of Science, Engineering and Technology* 66, 2010.

Winkler, J., J. Dibbern, and A. Heinzl, **The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing – Case Study Results from German-Indian Application Development Projects**. In: Rudy Hirschheim, Armin Heinzl and Jens Dibbern (eds): *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities*, Springer-Verlag, p. 471-495, 2009.

Zaal, R., **De IT-afdeling leeft nog**, *Automatisering Gids*, 27 maart 2009.

Zaal, R., **Top 50 grootste IT-bedrijven**, *Automatisering Gids*, 29 januari 2010.

De auteurs

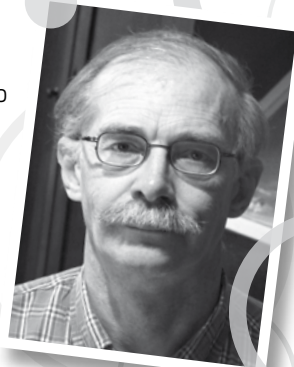
Prof. Dr. Jan Bergstra (UvA)

Jan Bergstra (1951) is sinds 1985 hoogleraar informatica op de UvA en sinds 2002 is hij honorary visiting professor op de Universiteit van Swansea.

Van 1985 tot 2009 was hij tevens hoogleraar toegepaste logica op de Universiteit Utrecht. Zijn onderzoek betreft in hoofdzaak theoretische informatica en formele methoden voor systeemontwerp. Steekwoorden daarbij zijn: procesalgebra, module algebra, abstracte datatypen, instructierijen en short-circuit logica. Toepassingen daarvan zijn er met name in de systeemprogrammatuur.

Bergstra trad op als hoofdaanvrager van het Symbiosis project. Hij is lid van de Academia Europaea en van de KNAW. Hij is managing editor van 'Science of Computer Programming' en van het 'Journal of Algebraic and Logic Programming'.

Jan Bergstra is sinds 2001 directeur van de UvA Graduate School of Informatics, hij heeft ook de leiding van de masteropleiding forensic science. Sinds 2006 is hij lid en sinds 2009 voorzitter van de Ondernemingsraad van de UvA en is in die rol betrokken bij activiteiten van de UvA als uitbestedende partij.



Dr. Guus Delen (VKA)

Guus Delen (1951) is sinds 2003 partner bij Verdonck, Klooster & Associates, waar hij de Sourcing-adviespraktijk trekt. Vanuit VKA begeleidt hij organisaties die IT-diensten willen outsourcen, of sharen. In 2005 is 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 tien jaar ervaring in de adviespraktijken van KPMG en VKA een SourcingFactoren 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.

Van 2006 t/m 2009 was Delen lector in deeltijd aan de Hogeschool van Amsterdam. Daar gaf hij leiding aan Symbiosis, een grootschalig vervolgonderzoek naar Best Practices in Sourcing op basis van 30 praktijkcases met financiering



van de stichting Nederland Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Hij komt regelmatig in offshore landen als Polen, Roemenië of India, om daar ter plaatse de offshore IT-industrie te bestuderen en relaties te onderhouden. Van 2005 t/m 2010 was Delen ook bestuurslid van het PON (Platform Outsourcing Nederland), waar hij onder andere sourcingopleidingen voor het bedrijfsleven heeft opgezet. Hij is als docent nog steeds aan deze opleidingen verbonden.

Dr. Diana Hoogeveen (VKA)

Diana Hoogeveen werkt als management consultant bij Verdonck Klooster & Associates. Zij adviseert directies over de wijze waarop zij meer sturing kunnen uitoefenen op de inzet, de kosten en de opbrengsten van ICT. Zij heeft ervaring met het opstellen van sourcingstrategieën, business cases en inrichting van regie-organisaties. De laatste jaren heeft zij verschillende shared service organisaties geadviseerd bij organisatie inrichtings- en governancevraagstukken. Hoogeveen doceert het vak Corporate Governance aan de Vrije Universiteit. Diana heeft ruim tien jaar gewerkt als universitair docent Informatiemanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 1997 is zij gepromoveerd op het proefschrift 'The long and winding road from IT investments to business performance'.



Dr. Karl de Leeuw

Karl de Leeuw is in 1984 als historicus afgestudeerd aan de Universiteit Utrecht. Daarna heeft hij als onderzoeker, docent en editor gewerkt aan de Universiteiten van Utrecht en van Amsterdam. In het jaar 2000 promoveerde hij op de geschiedenis van de cryptologie in Nederland. Hij is auteur van verschillende publicaties en heeft op het terrein van de geschiedenis van de informatie-beveiliging grensverleggend onderzoek gedaan.

In 2007 verscheen onder zijn redactie bij Elsevier 'The History of Information Security. A comprehensive Handbook', een overzichtswerk, waarin inzichten uit de informatica, rechtsgeleerdheid, organisatiekunde, politieke wetenschappen en technologiegeschiedenis voor het eerst met elkaar in verband werden gebracht. Sinds 2003 is De Leeuw actief in verschillende



beleidsfuncties, onder meer ten behoeve van het Forensisch Expertisecentrum: een samenwerkingsverband van UvA, HvA, Politieacademie en het Forensisch Laboratorium van het Ministerie van Justitie.



Dr. Rob Peters (VU)

Rob Peters is met een onderzoekopdracht op het gebied van IT Economics werkzaam bij de afdeling Informatica van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij ontwikkelt wiskundige en statistische modellen om de toegevoegde waarde van IT voor de business te kunnen aantonen en meten. Daarbij staat de portfolio invalshoek centraal. Hij kan bogen op een lange praktijkervaring binnen de financiële sector.

Drs. Ing. Ise Vermeire (VKA)

Ise Vermeire (1981) is informaticus en heeft een wetenschappelijke achtergrond in IT-management (OU). Hij heeft enkele jaren gewerkt bij PinkRocade waar hij de aansturing van de Indiase softwareontwikkelaar voor zijn rekening nam in het gehele softwareontwikkeltraject, van specificatie tot en met oplevering. Via deze weg heeft hij ervaring opgedaan met IT-sourcing, om vervolgens in 2007 als sourcingadviseur bij adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates aan de slag te gaan. Bij dit bureau begeleidt en adviseert Ise bedrijven en overheden bij sourcingvraagstukken in de gehele sourcingcyclus van sourcingstrategie, (Europese) aanbesteding, transitie en transformatie tot uitdagingen in de dienstverleningsfase. Naast sourcingadvies levert Vermeire ook steeds vaker toegevoegde waarde op het gebied van elektronische dienstverlening, innovatie- en IT-managementvraagstukken.



Dr. Bas van Vlijmen (UvA)

Bas van Vlijmen (1963) werkte in verschillende technische functies bij computeranimatie start-ups De Beeldenstorm en Automated Images. Deels parallel daaraan studeerde hij informatica (UvA) en vervolgens deed hij aan de Universiteit Utrecht onderzoek naar de inpassing van algebraïsche specificatiemethoden in de software-engineering praktijk (promotie 1998). Vanaf die tijd werkt hij als freelance ICT-consultant, onderzoeker en beeldend kunstenaar. In die laatste hoedanigheid is theorievorming over de relatie tussen mens en techniek het achterliggende en motiverende thema. Om aan ideeën en observaties op dit terrein uiting te geven heeft Van Vlijmen een oeuvre opgebouwd van kunstwerken en grote installaties. Een van de recente resultaten is het boek 'Erasmus en de vrije val in de techniek - tien visies op denken en doen in een kunstmatige wereld' (Uitgeverij 010, 2010). Bas van Vlijmen geeft sturing aan de dagelijkse gang van zaken bij het tijdschrift 'Science of Computer Programming'.

Met dank aan...

Het onderzoek en het boek zijn tot stand gekomen door een samenwerking tussen VKA, de Hogeschool van Amsterdam (HvA), de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit Amsterdam en het Platform Outsourcing Nederland (PON). Enkele opmerkingen over de bijdrage van de verschillende partijen aan dit werk zijn aan de orde.

De naam Symbiosis is bedacht door Chris Verhoef (VUA). Bij de projectaanvraag heeft Steven Klusener, destijds medewerker van Chris Verhoef op de VUA en ook bestuurslid van het PON een doorslaggevende rol gespeeld.

Bij de opzet van het veldonderzoek was het netwerk van het PON (Platform Outsourcing Nederland) van groot belang evenals het netwerk van VKA. Door deze netwerken goed te combineren kon een bijzonder bruikbare verzameling van cases opgebouwd worden.

Wij zijn alle organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek zeer erkentelijk. Wij willen met name Stefan Kuipers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), Gerard van Tongeren (Ministerie van Infrastructuur & Milieu), Jacqueline den Boer (KPN Corporate Market), Rene Verburg (KPN Corporate Market), Robert Jan Prins (Centric FSS), Reinier van Woerden (BNG) en Chiel Huisman (Ministerie van Infrastructuur & Milieu) bedanken voor de openhartige gesprekken en de bereidheid om een verhaal over hun sourcingsrelaties op te nemen in dit boek en te bespreken op het congres.

In de eerste jaren van het project heeft de uitdrukkelijke support van Marjan Freriks, destijds directeur van het Informatica instituut van de HvA de zaak erg vooruit geholpen. Een team van studenten van de HvA heeft een bijdrage geleverd aan het onderzoek, namelijk Mimi Scheeper, Thomas Boersma en Orlando van Amson. Janet Hofstra heeft jarenlang uitgebreide secretariële ondersteuning geboden, uiteenlopend van het organiseren en notuleren van de vele bijeenkomsten, tot het maken van honderden afspraken voor interviews en niet te vergeten de data entry op basis van de papieren gespreksverslagen.

In het eerste jaar van het project heeft Joost Schalken (UvA, betaald door NWO) de opzet van vragenlijsten grondig doordacht en op dat spoor zijn we na

diens vertrek verder gegaan. Vanuit de UvA en betaald door NWO heeft Arjen Sevenster gedurende de gehele periode gewerkt aan de constructie van de vragenlijsten, de interviews en de opslag van de data. Vanaf 2009 tot medio 2010 heeft ook Karl de Leeuw daar intensief aan meegedaan.

VKA heeft Guus Delen, Diana Hoogeveen en Ise Vermeire ruimschoots in de gelegenheid gesteld om projectbesprekingen bij te wonen. Hun ervaring met het veld is steeds essentieel geweest. Dankzij de financiering door VKA en PON is het bovendien mogelijk geworden om de resultaten van het veldonderzoek in dit boek vast te leggen.

Vanuit de UvA heeft Kees Middelburg met Jan Bergstra een begin gemaakt met het theoretisch werk, dat nu in samenwerking met Guus Delen en Bas van Vlijmen heeft geleid tot vier papers op arXiv die genoemd staan in de referenties.

Bas van Vlijmen (UvA) en Rob Peters (VU) hebben de laatste zes maanden de bewerking van de data geheel gereorganiseerd. Bij de eerste stap is ook de technische bijdrage van Vincent de Vries (VUA) onmisbaar geweest.



Colofon

Auteurs

Jan Bergstra, Guus Delen, Diana Hoogeveen, Karl de Leeuw, Rob Peters,
Ise Vermeire, Bas van Vlijmen

Bijdragen aan het boek

Stefan Kuipers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)
Gerard van Tongeren (Ministerie van Infrastructuur & Milieu)
Jacqueline den Boer (KPN Corporate Market)
Rene Verburg (KPN Corporate Market)
Robert Jan Prins (Centric FSS)
Reinier van Woerden (BNG)
Chiel Huisman (Ministerie van Infrastructuur & Milieu)

Redactie

Guus Delen en Diana Hoogeveen

Eindredactie

Joyce Wagter (VKA)

Concept en ontwerp

EersteHulpBijDesign

Uitgever

Verdonck, Klooster & Associates

Drukwerk

Drukkerij ImPressed

Eerste druk, november 2011

ISBN 978-94-90471-00-2

Overname van tekst alleen na toestemming van Verdonck, Klooster & Associates.



Verdonck, Klooster & Associates

Verdonck, Klooster & Associates is een onafhankelijk adviesbureau met ruime ervaring op het snijvlak van strategie, procesinrichting en ICT in de publieke sector. Wij onderscheiden ons door inhoudelijke kennis en oog voor het resultaat te combineren met uitgelezen kennis van de sector en gevoel voor de menselijke factor. Door het bundelen van kennis wordt een inspirerende omgeving gecreëerd, waarbinnen collega's elkaar stimuleren en aanvullen. In combinatie leidt een en ander tot succesvolle oplossingen voor vraagstukken van onze opdrachtgevers.

> www.vka.nl

Platform Outsourcing Nederland

PON is dé onafhankelijke ontmoetingsplaats voor het ontwikkelen en delen van outsourcing deskundigheid. Het PON verbindt alle niveaus van vertegenwoordiging van belanghebbenden op het gebied van outsourcing door het stimuleren van gelijkwaardigheid binnen een niet-commerciële betrouwbare omgeving. De ontwikkeling en het beschikbaar stellen van kennis, markttransparantie en een betere aansluiting tussen vraag- en aanbodzijde staan hierbij centraal. Het Platform stelt zich open voor alle partijen die zich bezig houden met outsourcing in Nederland. Hierdoor heeft de vereniging momenteel een groot aantal leden onder uitbesteders, kennisinstellingen, adviesbureaus, leveranciers, advocaten en zelfstandige professionals.

> www.platformoutsourcing.nl



OUT
SOUR
CING
NL

VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES



Hogeschool van Amsterdam
Media, Creatie en Informatie

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



OUT SOUR CING N

VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES



 Hogeschool van Amsterdam
Media, Creatie en Informatie

 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM