

# Do's en Donot's bij Outsourcing (2005)<sup>1</sup>

prof. Daan Rijsenbrij

## 1. Voorwoord

Outsourcing maakt het businessspel veel interessanter. In de non-commodity business zijn er maar twee belangrijke zaken:

- creatieve business concepten
- het vermogen om aan deze business concepten invulling te geven.

Dat laatste wordt in het outsourcingstijdperk steeds eenvoudiger door het rijke aanbod aan services geleverd door excellente, wereldwijde service providers.

Maar outsourcing is bovenal een veelbelovende oplossingsrichting om op een moderne wijze invulling te geven aan de steeds grotere behoefte aan IT.

De problemen die hier en daar worden gehoord met betrekking tot outsourcing en de operationele service delivery, lijken als twee druppels water op de klassieke problemen die wij in het verleden zagen bij projectmanagement:

- slechte contractuele afspraken
- zwak management.

Van projectmanagement kunnen we bovendien leren dat aandacht voor verwachtingsmanagement een absolute must is.

Om aan de vele keuzevragen tegemoet te komen, zijn hieronder enkele stellingen geformuleerd om richting te geven aan de beslissingen op dit moment en enkele trends (visie-uitspraken) om richting te geven aan het transformatieproces naar de toekomst.

**P.S.** : Er wordt in deze notitie gesproken over 'externe service provider'. Doch bijna alle uitspraken daaromtrent gelden ook voor een professioneel ingericht 'shared service center'.

Soms zien we dat het shared service center een tussenstap is naar totale outsourcing (dus een organisatieaanpassing alvorens een transitie naar 'buiten' wordt gemaakt), maar we zien tegenwoordig ook de omgekeerde weg.

---

<sup>1</sup> Interne notitie over outsourcing.

## 2. Redenen om te outsourcen

De belangrijkste hoofdvragen rond outsourcing zijn:

1. wil je outsourcen (strategievraag)?
2. kan je ontvlechten, dus technisch afbakenen (architectuurvraag)?
3. kan je het organisatorisch isoleren (organisatievraag)?
4. kan je het achtergebleven takenpakket bemannen (hrm-vraag)?  
*er ontstaat ook een nieuwe taak, n.l. het managen en regisseren van het geoutsourcede*
5. zijn er geen belemmeringen om eigen medewerkers naar een externe service provider over te laten gaan (sociale vraag)?

De redenen hieronder staan beslist niet in een prioriteitenvolgorde. De prioriteit wordt bepaald door de bedrijfstak en de volwassenheid van de onderhavige onderneming.

### ***Reden 1: Beheersbare en lagere kosten.***

Dit is een belangrijke reden bij ondernemingen met grote margedruk:

- meer grip op het IT-budget
- geen verrassingen meer

kortom verbetering van de financiële transparantie.

Met een externe service provider kan meer zakelijk over financiën worden gesproken:

- omzetten van vaste kosten in flexibele kosten, eventueel pay per use
- lagere kosten door schaalvergroting, standaardisatie en specialisatie van de externe service provider
- vrijheid van schaalbaarheid

kortom efficiency wordt het probleem van de externe provider.

### ***Reden 2: Investering wordt het probleem van de externe service provider.***

Bij verouderde hardware & infrastructuren, achterstallig onderhoud op de applicaties of personeel dat niet meer geheel up-to-date is opgeleid kan de noodzakelijke investering om weer voldoende slagvaardig te zijn, worden voorkomen door het geheel bij een externe service provider onder te brengen. De vernieuwing zal vervolgens bij de contractonderhandeling worden meegenomen.

Wellicht heeft de externe service provider in zijn standaardcatalogus al alternatieve oplossingen zodat bovenstaande problemen in de transitiefase kunnen worden opgelost.

Ook investeringsrisico's, door nieuwe technologieën of veranderingen in wet & regelgeving, komen bij de externe service provider te liggen.

Een radicale oplossing van het legacy probleem is om dit te outsourcen, deze diensten te laten afbouwen en vervolgens vernieuwde diensten te kopen of te laten bouwen.

**Reden 3: Verhogen van het service niveau.**

- betere services  
een externe service provider voelt een hogere concurrentiedruk en is dus verplicht betere services in de markt te zetten
- verzakeling  
met een externe service provider kan meestal meer zakelijk worden onderhandeld over SLAs
- kwaliteitsverbetering  
leg problemen betreffende 'technology failure' bij een ander
- betere beschikbaarheid  
7 X 24 uur beschikbaarheid en wereldwijde dekking (in tijd en plaats).

**Reden 4: Focus op 'core competences.'**

Verbetering van de resultaten in de kernbusiness, hierdoor krijgen managers de handen vrij om zich op de kernprocessen van de eigen onderneming te concentreren. Dat zijn de processen die bepalend zijn voor het onderscheidend vermogen van de onderneming. En dat zijn er minder dan u denkt! De externe service provider wordt een business partner met een business focus en levert een hogere kwaliteit in de ondersteuning van de kernprocessen.

**Reden 5: Vernieuwing.**

Toegang tot meer innovatiekracht. Dit biedt een reservoir aan nieuwe mogelijkheden, zowel op technologisch vlak als op business vlak. De externe service provider wordt partner in organisatie-verandering.

**Reden 6: Hefboomeffect: meer doen met minder eigen resources.**

- grotere flexibiliteit in de producten en diensten van de onderneming
- snellere time-to-market
- standaardisatie in IT services
- bij BPO het inkopen van domeinkennis

**Reden 7: Strategische groei.**

Implementatie van grootschalige initiatieven door gebruik te maken van externe service providers. Dit is vooral belangrijk bij ondernemingen met agressieve groei doelstellingen.

**Reden 8: Vergroting van de lenigheid van de onderneming.**

Adaptiviteit van de onderneming ('agility'). Het snel kunnen schakelen naar nieuwe mogelijkheden in het ecosysteem (het valuweweb).

**Reden 9: Onvermogen tot het aantrekken en behouden van bekwaam personeel.**

Bekwaam personeel is nog steeds de meest schaarse resource. Om voldoende diversiteit van bekwaamheden in huis te hebben is een schaalgrootte nodig die bij grote externe service providers is te vinden. Een grote externe service

provider biedt toegang tot expertise die te duur is om zelf op de loonlijst te hebben.

***Reden 10: Eigen medewerkers weer perspectief / groeimogelijkheden bieden.***

Veel van de werkzaamheden die voor outsourcing in aanmerking komen zijn slechts ondersteunend voor de onderneming. Dus staan niet in de schijnwerper. Bij een externe service provider behoren deze werkzaamheden echter tot de primaire business. Het is voor vakmensen vaak uitdagender te werken in de primaire business dan in de ondersteunende.

Redenen 5 en 7 zijn strategisch van aard. Het heeft alleen zin om deze redenen te gebruiken als men ook daadwerkelijk op strategisch niveau deze redenen verankert en in de samenwerking met de externe service provider deze redenen superviseert. Dit vergt partnership.

Redenen 1 en 10 zijn operationeel van aard. Zij dienen te zijner tijd tot worden geconcretiseerd in meetbare K.P.I.'s (key performance indicators) die op maandbasis dienen te worden gemeten of te worden afgestemd tussen de onderneming en de betreffende service provider.

Redenen 2, 3, 4, 6, 8 en 9 zijn tactisch van aard. Dat impliceert dat voor deze redenen er ook het een en ander in de inrichting van de eigen onderneming dient te worden gedaan. Tijdens de transitiefase dient een additionele verandering te worden doorgevoerd in de eigen onderneming opdat de outsourcing ook daadwerkelijk haar effectiviteit bereikt.

Achter elke reden tot outsourcing zitten een of meerdere stakeholders die een reden hebben om die reden te verwoorden. Leg zowel de stakeholders als hun redenen expliciet vast.

***Drogreden: 'maak kapitaal vrij'.***

In vele verhandelingen ziet men dat outsourcing wordt gezien als een middel om kapitaal vrij te maken door de eenmalige opbrengst uit de verkoop van personeel, hardware en software aan de externe service provider. Bij de verkoop van de interne IT afdeling of een bpo-achtige afdeling aan een externe service provider met de bedoeling om vervolgens de diensten weer in te huren (dus 'sell & lease back') zijn er twee financieringsconstructies. Of er wordt verkocht voor een bepaalde prijs die in de looptijd van het contract van de service delivery wordt terugbetaald, of de verkoop geschiedt voor één euro en de leasekosten zijn lager. Beide gevallen kunnen niet echt gezien worden als middel om kapitaal vrij te maken.

Alleen als de IT afdeling diensten heeft ontwikkeld die ook interessant zijn voor derde partijen, kan er reëel geld over tafel komen en is er sprake van het vrijmaken van kapitaal.

### 3. Problemen rond outsourcing

Outsourcing is nog een betrekkelijk jonge discipline binnen de IT-sector. Daardoor zijn er nog wat kinderziektes, waar de bedrijfstak overigens vrij snel overheen komt.

***Probleem 1: Ontbreken van een bruikbare business case voor outsourcing.***

- de business case is nodig voor de beslissing tot outsourcen
- de business case is nodig voor de transitiefase
- de business case is nodig voor de (half)jaarlijkse evaluatie van het dienstenpakket.

Topmanagement van de uitbesteder heeft vaak een verkeerde kijk op outsourcing. Zij denken slechts in termen van kostenreductie, daardoor wordt een langlopende outsourcingrelatie aangegaan op grond van kort lopende redenen.

Het bepalen van de huidige IT-kosten is niet zo eenvoudig als het klinkt. Uit de praktijk blijkt dat gemiddeld 30% van alle IT kosten verborgen kosten zijn. Als die kosten niet boven water komen, gaat iedere discussie over kostenbesparing mank.

Overdrijf echter niet de rol van de business case als go/nogo-beslissingsinstrument. Er is een parallel met de kosten-baten analyse uit de 70er jaren. De kosten zijn 'hard' en 'nu', de baten zijn 'zacht' en 'later' oftewel strekken zich uit over een groot aantal jaren.

***Probleem 2: Ontbreken van een adequate enterprise architectuur om het te outsourcen deel af te bakenen: ontvlechtingproblemen.***

Als er geen duidelijk beeld is van de aanwezige c.q. benodigde functionaliteiten en faciliteiten en hun onderlinge samenhang, leidt outsourcen naar een onzekere toekomst.

***Probleem 3: Weinig adaptiviteit in het contract / SLA's.***

- onvoldoende flexibiliteit in de diensten zowel naar inhoud als naar kwaliteit
- te lange contracten.

***Probleem 4: Het vaststellen van de scope van de outsourcing is onvoldoende nauwkeurig gebeurd.***

Hierdoor wordt het verwachtingsmanagement uitermate moeizaam.

***Probleem 5: Het outsourcen van een probleem.***

Het is echt onverantwoord zaken te outsourcen waar men geen overzicht over heeft. Dan wordt de onderneming uitgeleverd aan het vrije spel van de externe service providers.

**Probleem 6: Maturity-verschil tussen de externe service provider en de uitbesteder.**

Externe service providers zijn meesters in:

- verkopen
- contractonderhandelingen (optimalisatie van de contractstructuur)
- risico-calculatie (minimalisatie van risico's)
- financiële structuren

zij hebben hele teams die gespecialiseerd zijn in bovenstaande zaken met sales strategieën, debriefing mechanismes.

Schakel een onafhankelijke outsourcingconsultant in voor een uitgebalanceerde 'deal-structure' wanneer men zelf onvoldoende vaardigheden daartoe in huis heeft.

**Probleem 7: Onvolwassen service provider.**

- een slecht gedefinieerd begrip van 'service'
- onduidelijke service catalogus
- slecht gedefinieerde deliverables
- zwak kwaliteitssysteem, geen duidelijke metrieken
- geen gestandaardiseerde best practice zoals ITIL
- onvoldoende business kennis.

**Probleem 8: Geen 'chemie' tussen uitbesteder en externe service provider**

Er is geen echte 'win-win' situatie gecreëerd, voor nu en in de (nabije) toekomst.

- Of het is niet echt interessant voor de service provider om de klant te houden. Waarom zou hij dan extra aandacht besteden aan de relatie? Het kan ook blijken dat het de uitbesteder niet uitmaakt met wie die uiteindelijk in zee gaat.
- De hoogste persoon bij de uitbesteder is niet echt geïnteresseerd. Deze persoon waarmee de relatie is aangegaan / het contract is afgesloten, heeft ook een baas, desnoods de aandeelhouders of de Raad van Commissarissen. Die persoon moet ook een succes verhaal kunnen vertellen richting zijn baas om zijn eigen functioneren geloofwaardig te houden.

Maar er kunnen ook nog andere redenen zijn waarom het niet loopt:

- onvoldoende 'cultural fit'
- business (van uitbesteder) - IT (van externe service provider) alignment niet duidelijk
- een service provider heeft zijn eigen business dynamiek, analyseer dat ten opzichte van je eigen dynamiek
- onvoldoende communicatie tussen de verschillende niveaus in de eigen onderneming en de overeenkomstige niveaus bij de externe service provider.

**Probleem 9: Zwakke aansturing van de service provider**

Demand Management (regiefunctie), Vendor Governance zijn niet goed ingevuld. Waar ligt het risico-management?

Te weinig aandacht tijdens de voorbereiding voor het sourcingmanagement.

***Probleem 10: Te weinig oog voor menselijke aspecten bij de overgang van personeel van klant naar service provider.***

Gebrekkige en moeizame communicatie (OR en vakbonden).

Als er personeel overstapt stel dan een degelijk sociaal plan op.

## 4. Tips voor de uitbesteder

Enkele tips voor de uitbesteder om te zorgen dat de outsourcing een succes wordt.

***Tip 1: Organiseer gezamenlijke workshops (een gedachte-uitwisseling) over visie en strategie, uitgekristalliseerd in de enterprise architectuur, tussen service provider(s) en de belangrijkste stakeholders aan de kant van de uitbesteder.***

Dergelijke workshops dienen niet alleen te worden georganiseerd voor het aangaan van een sourcingscontract, maar daarna op regelmatige tijdstippen (liefst jaarlijks) te worden herhaald om te controleren of de visie op de toekomst, zoals de externe service provider die ziet, voldoende ruimte blijft geven aan de uitbesteder om haar strategie te kunnen uitvoeren op basis van haar eigen visie. Breng daarbij ook de potentiële impact op de business performance in kaart. Evalueer minimaal eens per jaar de outsourcingdiensten op business value. In het verlengde hiervan is volgens ons de 'cultural fit' tussen beide partners van cruciaal belang, niet alleen bij overgang van personeel van de opdrachtgever naar de externe service provider, maar ook om te borgen dat beide partners dezelfde houding hebben ten aanzien van adaptiviteit. Neem de strategie van de externe service providers expliciet mee in de eigen strategieplannings-sessies.

***Tip 2: Eis duidelijkheid over de transitie.***

Tussen de uitbesteder en de externe service provider dient er volstrekte duidelijkheid te zijn wat in de transitie (= 'verhuizing') zit en wat er zit in een eventuele transformatie (= 'verandering / verbetering'). Ook de tijdsafhankelijkheid tussen beiden hoort vooraf te zijn geregeld.

***Tip 3: Breng duidelijk alle stakeholders (business units) en hun concerns in kaart per service.***

Lijst ook alle gebruikersgroepen. Bepaal wat de werkelijke dienstverlening is aan de gebruikers. Anders komt er een contract dat slechts een deel afdekt van de diensten, terwijl voor al het andere moet worden bijbetaald als 'meerwerk'.

***Tip 4: Expliciteer de eigen enterprise architectuur, minimaal voor dat gedeelte van de onderneming waar outsourcing wordt toegepast.***

Eis van de toekomstige service provider dat hij een enterprise architect inschakelt in de contractfase om met de eigen enterprise architect de aansluitbaarheid en adaptiviteit voor nu en de nabije toekomst in kaart te kunnen brengen.

***Tip 5: Neem een service provider met een grote mate van transparantie.***

- interessante innovatieve dienstencatalogus
- expliciete datamodellen



- een duidelijke methodologie, inclusief performance metriek op business niveau
- eenvoudige service modellen
- business-centric' SLA's

Let op financiële stabiliteit van de service provider en internationale aanwezigheid indien dat relevant is.

Onderzoek de adaptiviteit bij de externe provider.

***Tip 6: Voorkom meerdere / soms tegenstrijdige middleware omgevingen in het geval van meerdere service providers.***

Kijk ook uit voor een 'vendor lock in' op het gebied van middleware.

***Tip 7: Voorkom afhankelijkheid van de service provider.***

Zorg dat je makkelijk kan switchen van de ene externe service provider naar de andere. Breng de risico's in kaart van de afhankelijkheid aan de externe providers.

Na het tekenen van het contract begint het echte werk! Dat dient te worden gemanaged.

Houd voldoende IT kennis in huis om de leverancier te kunnen aansturen.

Operationele IT processen kan men eenvoudig outsourcen, maar daarbij is het wel van belang om een gelijkwaardige gesprekspartner te blijven voor de leverancier. Dit betekent dat men voldoende IT-kennis op strategisch niveau in huis moet houden over bijvoorbeeld de digitale architectuur om het Demand Management naar de leverancier serieus in te vullen.

***Tip 8: Het echte klantcontact loopt via de front office van de service provider.***

Eis een front office dat aansluit bij de bedrijfscultuur van je onderneming.

Een goede chemie tussen de Demand Manager en de Service Manager van de leverancier is essentieel om te voorkomen dat kleine zaken onnodig escaleren en de sfeer bederven. Daarom is continuïteit in deze functies van cruciaal belang.

Op operationeel niveau hebben de gebruikers direct contact met de externe dienstverlener(s), maar alle afspraken (contracten, SLA's etc.) worden gemaakt en beheerd door het éne kanaal van Demand Management. Dan kan de Demand Manager overzien waar de onderneming op lange termijn bij gebaat is. Wanneer de eerste gebruiker via welk management-kanaal dan ook de Demand Manager passeert om zijn eigen korte termijn probleem op te lossen is het hele systeem lek geprikt.

***Tip 9: Regel de voorwaarden waaronder afscheid wordt genomen van de externe service provider.***

Een contract met een externe service provider is altijd op 'huwelijkse voorwaarden'! Denk aan intellectueel eigendom.

***Tip 10: Zorg dat de externe service provider zelf regelmatig de klanttevredenheid meet.***

De service provider hoort te weten wie zijn klanten / gebruikers zijn.

## 6. Stellingen (ordenende aanwijzingen voor het nu)

### ***Stelling 1: Agility (lenigheid, wendbaarheid) van een onderneming wordt slechts bereikt door maximale outsourcing.***

In deze turbulente tijd is het eigenlijk onverantwoord managementaandacht te verspillen aan zaken die niet echt primair relevant zijn voor een aantrekkelijke plaats in het ecosysteem. Probeer geen geld te verdienen met zaken die niet echt belangrijk zijn voor de 'corporate identity'. Het oude adagium 'small is beautiful' is in het Internet tijdperk technologisch te realiseren. Daardoor komt het snel kunnen schakelen naar nieuwe mogelijkheden binnen het ecosysteem onder handbereik.

### ***Stelling 2: De roadmap naar maximale outsourcing is rechttoe rechtaan!***

Het pad naar een lenige onderneming bestaat uit drie stappen:

- bepaal eerst de core business; doe de rest de deur uit (dus b.v. BPO van procurement)
- bepaal vervolgens binnen de core business de core competence (à la Prahalad); doe de rest de deur uit (dus b.v. de polisadministratie bij een verzekeringsconcern)
- borg dat je core competence gaat evolueren binnen het ecosysteem door een externe partner in te schakelen als coach.

Elke onderneming zal dit pad volgen, de snelheid is slechts afhankelijk van de volwassenheid van de onderhavige onderneming.

*N.B. Probeer complexiteit te isoleren in duidelijke sourcebare eenheden, met een eenvoudige interface / aansturing. En doe dan de was de deur uit.*

### ***Stelling 3: Insourcing is een teken van zwakte.***

Voor insourcing, het weer terugdraaien van de outsourcing, is maar één goede reden en dat is dat er een onderneming wordt opgekocht die diezelfde dienst beter kan leveren dan een externe service provider. In alle andere gevallen is insourcing een zwakte bod. Er was immers besloten dat de betreffende diensten niet tot de kerncompetentie behoorden en daarom beter de deur uit konden. Dus kijk niet om en loop verder. Breng de dienst onder bij een andere externe service provider. Om eenvoudig te kunnen switchen van externe service provider is een duidelijke vastlegging van de exit procedure nodig. Regel de voorwaarden waaronder afscheid wordt genomen van de externe service provider in het contract en pas op voor 'vendor lock in' met name op het gebied van middleware.

*P.S.: In feite zou ik willen stellen dat multinationals niet horen te outsourcen.*

*Deze ondernemingen hebben een dergelijke omvang dat het beter is een 'eigen' shared service center te hebben dat hun eigen 'wereld' bedient en wellicht ook een aantal kleine klantjes daarbuiten. Toch zien we op het ogenblik een aantal van deze ondernemingen aanstalte maken voor outsourcing / offshoring. In feite is daar maar een reden voor, ze kunnen hun eigen transformatie niet meer aan. Ze outsourcen om de 'chaos' op te laten ruimen en zullen daarna wellicht weer insourcen. Vergelijk met een kind dat naar een internaat wordt gestuurd gedurende een periode: dat is eerst outsourcen en daarna weer insourcen.*

***Stelling 4: De meeste AO contracten zouden moeten worden opgewaardeerd naar BPO contracten.***

Business Process Outsourcing (BPO) is een rijkere vorm van outsourcing waarbij de externe service provider niet alleen kan worden aangesproken op de adaptiviteit van de infrastructuur en de applicaties, maar tevens de adaptiviteit in de business processen. Dat is erg plezierig als de regelgeving aan het veranderen is of als de marktbehoeften nog wisselvallig zijn. Voorts bevrijdt BPO je van business-IT alignment problemen, die liggen immers bij de externe service provider.

***Stelling 5: Het voorstel om pakketsoftware aan te schaffen zou voor de CEO het signaal moeten zijn om BPO te overwegen.***

In de netwerksamenleving draait alles om services, het tijdperk van de pakketsoftware is voorbij. Pakketten zijn slechts bedoeld voor externe service providers zodat zij maatgesneden services aan hun klanten kunnen aanbieden. Trouwens het implementeren van een modern softwarepakket is een technisch hoogstandje, dat vervolgens ook nog specialistisch onderhoudspersoneel vereist dat uitermate schaars is. De voor de hand liggende oplossing is outsourcing van het applicatiemanagement. Maar naast kennisvernieuwing op het technisch vlak dient vaak ook de domeinkennis te worden vernieuwd. Daarom zou de overweging moeten zijn om die deskundigheid ook gelijk te outsourcen: dus BPO.

***Stelling 6: Probeer niet je eigen legacy te ontmantelen.***

Het is niet voor niets legacy geworden, er was nul-komma-nul management aandacht voor het onderhavige gebied. Outsource zowel de technologie als de benodigde materiedeskundigheid. Weet wel de meeste legacy zit tussen de oren, en dat type legacy is het moeilijkst te ontmantelen! Bakken het probleemveld architectonisch en organisatorisch af, ontvlecht het legacy gedeelte en outsource het dan. Een radicale oplossing van het legacy probleem is om nieuwe diensten te kopen of te laten bouwen en de oude diensten te laten afsterven.

***Stelling 7: Wat je niet kan besturen, kan je ook niet aansturen.***

Een volwassen filosofie voor het beheer van IT-middelen is een noodzakelijke investering voor een verantwoorde outsourcing.

De gouden stelregel in Outsourcing luidt: 'wat men niet kan besturen, kan men ook niet aansturen'. Het is dus absoluut onverantwoord zaken te outsourcen waar men geen overzicht over heeft. Dan wordt de onderneming uitgeleverd aan het vrije spel van de externe service providers, die, onbewust en onbedoeld, de missie, visie en strategie van de onderneming onderuit kunnen halen.

Daarom dient de mogelijke (besturings-)interface te worden vastgesteld en in de eigen onderneming de aansturing te worden geherdefinieerd. Zwakke aansturing van de externe service provider is een van de grote faalfactoren bij outsourcing. Voor het outsourcen van een probleem geldt dan ook het aloude adagium: 'garbage in - garbage out'.

P.S. Deze stelling wordt nog eens versterkt door het gegeven dat de medewerkers van de externe service provider vaak geen daadwerkelijke loyaliteit met jouw onderneming hebben. Als uitbesteder ben je vaak verworden tot een verzameling servers en applicaties die 'gemanaged' moet worden.

***Stelling 8: Offshore is niet interessant, het gaat om rightshore.***

Een onderneming moet zich niet druk maken om de locatie van waaruit de externe service provider haar werkzaamheden verricht: on-site, on-shore, near-shore, far-shore. De klant hoort uitsluitend geïnteresseerd te zijn in de front-office van de service provider. Hoe hij zijn back-office heeft geregeld, eventueel met distributed service models ('right sourcing'), is niet interessant voor de klant. De service provider dient, eventueel in samenspraak met de klant, de juiste locatie te bepalen, wellicht zelfs een combinatie voor de verschillende soorten van dienstverlening die horen bij de onderhavige service: dus right shore.

De eis van de uitbesteder, in deze 'connected world', wordt steeds duidelijker: 'at anytime, from anyplace, with any device'. Het vanzelfsprekende antwoord van de externe service provider(s) daarop zal worden: 'the right service, from the right place, at the right price'.

De eisen die aan een externe service provider moeten worden gesteld, naast een adaptief contract en duidelijke SLA's, zijn dan:

- interessante, innovatieve dienstencatalogus
- expliciete datamodellen
- een duidelijke methodologie, inclusief performance metriek op business niveau
- eenvoudige service modellen
- business-centric SLA's
- eenvoudige, transparante prijsstellingen / calculatieschema's
- gecertificeerd kwaliteitssysteem
- maatregelen om de security te borgen
- passend maturity niveau (CMMi-level)
- adaptieve opbouw van haar services
- financiële stabiliteit.

Zorg dat de externe service provider zelf regelmatig de klanttevredenheid meet. De externe service provider hoort te weten wie zijn klanten / gebruikers zijn. Zorg dat de externe service provider een Q-dashboard levert voor de uitbesteder. Er dient echter wel een duidelijk onderscheid te worden gemaakt tussen de tevredenheid over het eigen demand management en over de uiteindelijke externe service provider.

***Stelling 9: Outsourcing zonder enterprise architectuur is absoluut onverantwoord.***

Outsourcing zonder enterprise architectuur is als autorijden zonder veiligheidsgordel. Het lijkt een tijdje gemakkelijk te zitten, maar bij een forse confrontatie van de onderneming met totaal nieuwe marktomstandigheden, significant veranderende consumentenpatronen of nieuwe innovatieve

technologische mogelijkheden, zijn de negatieve gevolgen niet meer te overzien. Als outsourcing niet verankerd is in de enterprise architectuur van de onderneming, ligt het risico levensgroot op de loer dat het afglijdt naar een vorm van body shopping, uurtje-factuurkje binnen een raamcontract.

***Stelling 10: IT (applicaties en infrastructuur) hoort niet op de directietafel.***

De boardroom hoort zich sterk te maken voor een gezonde informatievoorziening opdat bedrijfsprocessen en medewerkers optimaal kunnen functioneren; en opdat de onderneming maximaal toegankelijk is voor klanten, leveranciers en andere buitenstaanders. Alle ondersteunende IT moet de deur uit en dient in de vorm van services te worden ingehuurd.

## **6. Trends / visie-uitspraken (ideevorming over de nabije toekomst)**

### ***Visie-uitspraak 1: Voor 2010 is outsourcing over!***

Outsourcing is de overgangssituatie van 'zelf doen' naar 'de deur uit'. Verwacht mag worden dat de Nederlandse markt voor outsourcing voor 2010 zal zijn verdeeld onder een aantal grote internationale service providers. Outsourcing is dan voorbij! Daarna zien we het interessante tijdperk van verbetering en verrijking van de geboden services en de contractvernieuwingen. Dat laatste impliceert tevens de mogelijke overstap van de ene externe service provider naar de andere externe service provider: 'verandering van smaak doet eten'. Hierbij komt het proces van insourcing door een externe service provider op de voorgrond. Ondernemingen dienen zich voor te bereiden op dit nieuwe tijdperk.

### ***Visie-uitspraak 2: Voor 2010 zal blijken dat de 'India-route' slechts een tijdelijke oplossing is geweest.***

Offshoring is veroorzaakt door de Westerse Wereld zelf. Omdat de Westerse Wereld niet voldoende heeft geïnvesteerd in de automatisering van de automatisering (software factories, componenten bibliotheken) is offshoring boven de horizon verschenen. Door rationalisatie, automatisering en competentieclustering zal de uiteindelijke hoeveelheid routinematige IT-arbeid die offshore wordt verricht aanmerkelijk afnemen. Als daaraan een gezonde mate van selfservice wordt toegevoegd zal India minder interessant zijn. Voorts is te verwachten dat de culturele verschillen met India lange tijd nog zo groot zullen zijn dat adaptieve back offices in Oost-Europa interessanter worden dan India. Offshoring zou een aansporing moeten zijn om in het Westen alsnog te investeren in de kenniseconomie, maar nu een segment met een hogere toegevoegde waarde.

### ***Visie-uitspraak 3: Offshoring zal blijken een zegen te zijn voor de IT-werkgelegenheid in West-Europa.***

Dat het slecht zou zijn voor de haperende werkgelegenheid is een veronderstelling ingegeven door korte termijn, emotioneel getinte overwegingen. Werkzaamheden die wij in Nederland toch al moeilijk kunnen uitvoeren door een kwantitatief en kwalitatief tekort aan IT-deskundigen zullen ongetwijfeld worden overgeheveld naar buiten onze landsgrenzen. Maar daar staat tegenover dat wij tijd krijgen voor nieuwe interessante werkzaamheden die beter passen in ons streven naar een hoogwaardige kenniseconomie. Nederland moet haar zwaartepunt verschuiven van BackOffice werkzaamheden naar FrontOffice werkzaamheden. Eindelijk krijgen we de ruimte om ons bezig te gaan houden met de tweede generatie van de informatisering.

### ***Visie-uitspraak 4: De belangrijkste keuze voor outsourcing / offshoring zal worden competences in plaats van beheersbare en lagere kosten.***

Het zal blijken dat de essentie achter de trend 'offshoring' niet ligt in het rücksichtslos overhevelen van werk naar lagelonenlanden, maar het herverdelen

van werk over de wereld naar de meest optimale plaats. In de nabije toekomst zullen we zien dat het niet de financiële drijfveer is die achter 'offshoring' zit maar de aanwezigheid van specifieke competenties op bepaalde locaties. Het wordt voor een uitbesteder belangrijk met een externe service provider in zee te gaan die de 'wereld' kent. Nederland zal competences ontwikkelen die interessant zullen zijn voor de rest van de wereld, competenties die beter passen in ons streven naar een hoogwaardige kenniseconomie.

***Visie-uitspraak 5: Klanten worden sneller volwassen dan sommige providers.***

Service delivery is een business model, waarbij de aard van de relatie centraal staat. Nu al zien we dat de 'balance of power' in outsourcing verschuift van de leverende kant naar de vragende kant, met kortere contractperiodes. Klanten zullen uiteindelijk kiezen voor een externe service provider die actief 'meedenkt' met de uitdagingen van de onderneming.

De tweede generatie 'outsourcing' (wellicht de eerste contractverlenging of de overstap naar een volgende externe provider) krijgt een totaal ander karakter. Er zijn in wezen twee categorieën services: 'commodity' en 'speciality'. Voor de 'commodities' (dat is ruim 80 procent) zal de klant / uitbesteder aan de service provider de standaardcatalogus vragen en eisen dat naast goed en goedkoop er voldoende adaptief vermogen in aanwezig is. Voor de 'specialities' zal de bewezen business-innovativiteit van de externe service provider doorslaggevend zijn.

***Visie-uitspraak 6: Er komen langdurige relaties tussen ondernemingen en service providers, waarbij beiden zullen investeren in product- / dienstverbetering.***

Uiteindelijk komen we in de echte win-win situatie van een volwassen partnership met raamcontracten tussen de uitbestedende onderneming en twee à drie internationale leveranciers. Externe service providers zullen uitgroeien tot echte partners die meedelen in de winst en verlies van de klant. Als er voor de externe provider geen echte win-situatie is gecreëerd, voor nu en in de (nabije) toekomst, dan is het niet echt interessant voor de externe service provider om de klant te houden. Waarom zou hij dan extra aandacht stoppen in het contract.

***Visie-uitspraak 7. BPO is slechts een tussenstap na AO en ITO. Het einddoel is BTO.***

Een onderneming moet willen dat haar externe service providers een wezenlijk belang hebben bij de winstgevendheid en de continuïteit van de onderneming. De ultieme vorm van Outsourcing is daarom BTO (business transformational outsourcing), waarbij de externe service provider actief betrokken wordt bij de bedrijfsstrategie en de daaruit voortvloeiende bedrijfstransformaties. Dit vereist een goede afstemming tussen de enterprise architect van de onderneming en de architecten van de externe service provider(s).



***Visie-uitspraak 8: Adaptiviteit wordt de enige onderscheidende factor voor externe service providers.***

Het grote gevaar van een externe service provider is dat dit een nieuw soort legacy wordt, maar dan nu buiten de eigen onderneming.

In feite ligt de waarde van de externe service provider in de adaptiviteit van haar back offices. Dat is belangrijk voor de winstgevendheid van de externe service provider zelf, maar het is in feite ook belangrijk voor haar klanten gedurende de looptijd van het contract. Adaptiviteit in de SLA's, flexibiliteit in de diensten zowel naar inhoud als naar kwaliteit, adaptieve contracten en adaptieve delivery, dat alles leidend tot 'customizable on demand delivery'.

***Visie-uitspraak 9: Het enige soort IT-bureau dat in de toekomst nog zal bestaan is de externe service delivery provider.***

In de toekomst zullen ondernemingen zelf geen applicaties meer laten bouwen. Als een onderneming een nieuw interessant business concept heeft ontwikkeld zal zij door een van haar voorkeur service providers de benodigde applicaties laten bouwen en voor een lange periode leasen. Daardoor komt de managementoverhead voor de bouw te liggen bij de externe service provider. M.m. zal dit ook gelden voor veel van de huidige consultancy activiteiten.

***Visie-uitspraak 10: Voor 2015 zal zelfs de CIO zijn geoutsourced.***

Bij outsourcing van de services, liefst op zo'n hoog mogelijk niveau, blijft de onderneming nog met een aantal zeer cruciale zaken:

- het informatieverkeer in de onderneming (BI, dashboards)
- de overall security
- de exploitatie van de digitale werkruimtes (portal technologie)
- technologie adviezen

al deze zaken zullen op termijn ook worden geoutsourced.

Als eerste zal de CTO (corporate technology officer) worden geoutsourced.

Vervolgens zal zelfs de CIO worden geoutsourced.

De CAO (corporate architectural officer) zal echter op de loonlijst van de eigen onderneming blijven, gezien zijn strategische onmisbaarheid.