

Checklist voor een businesscase

Inhoud, verantwoordelijkheid en levenscyclus

Volgens de auteur is een serviceprovider in een volwassen outsourcingrelatie een bron van voortdurende toegevoegde waarde. Een reden om voldoende aandacht te schenken aan de businesscase.

Daan Rijsenbrij

In de klassieke businesscase voor outsourcing, dus in oudere vormen van outsourcing dan de outsourcing van it, gaat het er om of men kan en wil outsourcen, gezien vanuit de klant. De leveranciersselectie komt pas daarna. Het is in de it echter gewoonte geworden om de businesscase op te stellen vanuit de serviceprovider. Is de outsourcing winstgevend voor de provider.

Op het ogenblik lijken de inhoud van businesscases tamelijk zwak gedefinieerd. Een blik over een groot aantal businesscases geeft hetzelfde beeld als een blik over een verzameling cv's: een grote mate van variëteit in inhoud en vormgeving met als enige doel om te overtuigen dat men absoluut met de persoon van die cv in zee moet gaan. Of de cv geslaagd is heeft meestal te maken met de vaardigheid van de opsteller om een overtuigend verhaal op te schrijven met verleidelijke feiten.

Een goede businesscase hoort echter een zakelijk instrument te zijn met een neutrale opsomming van feiten op grond waarvan een afgewogen beslissing kan worden genomen. Hierbij is de wijze waarop het proces van de totstandkoming wordt doorlopen en de betrokkenheid van de juiste beslissers een kritieke succesfactor voor het benodigde draagvlak van die businesscase. Een volwassen businesscase is ook veel meer dan een opsomming van wat kosten en baten (*cost/benefit case*). De werkelijke reden om tot outsourcing over te gaan moet immers niet uitsluitend liggen

in kostenreductie, hoewel dat wellicht wel de eerste aanleiding kan zijn.

De businesscase voor outsourcing is een beslissings- en (bij)sturingsinstrument om te gaan outsourcen dan wel de outsourcingssituatie te heroverwegen of te veranderen: een instrument voor de 'make' - 'buy' - 'outsource' beslissing.

De managementsamenvatting bevat de volgende aandachtspunten voor het beslissende management:

- Welke (financiële) effecten worden met de outsourcing beoogd?
- Waarom is outsourcing eigenlijk noodzakelijk: probleempunten en kansen? Hoe komt outsourcing die probleempunten en kansen tegemoet?
- Wat zijn de verschillende outsourcingmogelijkheden en -vormen?
- Wat is de aanbevolen keuze?
- Hoe komt de aanbevolen keuze aan die probleempunten en kansen tegemoet?
- Wat kan worden verwacht als er niet tot outsourcing wordt overgegaan? (alles blijft bij het oude)
- Hoeveel geld, menskracht en doorlooptijd is benodigd om de transitie en de eventuele 'run down' te bewerkstelligen?
- Wat zijn de kosten en besparingen tijdens de *service delivery*?
- Staan wij zelf nog wel aan het stuurwiel of wordt de continuïteit van de onderneming

Samenvatting

Een goede businesscase is volgens de auteur een zakelijk instrument met een neutrale opsomming van feiten, om een afgewogen beslissing te kunnen nemen. De inhoud bevat een aantal verplichte onderdelen en is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. De auteur noemt zes stadia van een businesscase: vooronderzoek, invulling klantkant, invulling aanbieder, afronding, operationele bijstelling en slot.

afhankelijk van externe partijen (serviceproviders)?

- Hoe staat het met de beveiliging en privacy van zaken die bij de externe partij zijn ondergebracht?

In het verleden werden soms outsourcingdeals in alle haast in elkaar gefrommeld. De serviceprovider neemt een overspannen toestand over waarin nauwelijks sprake is van een duidelijke afbakening van de services, laat staan servicelevels. De kwaliteit van de dienstverlening bij een dergelijke overeenkomst kan dus nauwelijks worden gemeten met als gevolg dat al snel over en weer de beschuldigingen door de lucht vliegen over het niet nakomen van beloftes. Dit resulteert in een win-losegevecht over centen in plaats dat er wordt gestreefd naar een harmonieuze bredere win-winsituatie.

Een duidelijke volwassen businesscase is van groot belang voor een succesvolle relatie tussen klant en leverancier. Op grond van de businesscase weten beide partijen, naast het contract en de sla's, wat ze van elkaar mogen verwachten. Zwak verwachtingsmanagement is een van de hoofdoorzaken van irritaties tussen partijen bij een outsourcingdeal en de kiem van het uit elkaar gaan.

Natuurlijk kan het voorkomen dat het te veel tijd gaat kosten om eerst een volwassen businesscase te schrijven gezien de complexiteit van de onderhavige situatie of de relatief lage outsourcingrijpheid van de onderneming. Het advies luidt dan om te starten met een 'businesscase light' en indien dit een interessant beeld geeft, tijdens een vervolgstap de businesscase nader aan te vullen. Ook kan tijdens de transitie de businesscase verder worden ingevuld, maar dit vergt een serviceprovider die zich uitermate volwassen opstelt.

Gezien de snelle veranderingen in de marktomstandigheden is het niet realistisch meer dat met een externe serviceprovider een meerjarige contract wordt afgesloten waarin geen ruimte is

voor veranderingen. Voorts zal er een steeds grotere wederzijdse afhankelijkheid komen tussen een onderneming en haar externe serviceprovider(s). Daarom dienen onderneming en serviceprovider op de hoogte te zijn van elkaars strategie en operationele beweegredenen. Toon daarom de volledige businesscase aan de externe serviceprovider, maar eis ook inzicht in de strategie en architectuur van die serviceprovider voor dat stuk waarop de deal betrekking heeft.

Verantwoordelijkheid

De businesscase is het eigendom en de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever voor de outsourcing. De opdrachtgever is immers verantwoordelijk voor het realiseren van toegevoegde waarde uit de outsourcingrelatie. Er zijn vele disciplines nodig om een volwassen businesscase te schrijven, wellicht zelfs externe adviseurs, toch blijft de (eind)verantwoordelijkheid bij de opdrachtgever.

De kick-off wordt gehouden in een workshop met de direct betrokken managers om doelstelling en aanleiding voor de businesscase vast te stellen (paragraaf 1) en om de outsourcingrijpheid van de onderneming te bepalen.

De hoofdlijnen van de uitgangspunten, te behalen zakelijke voordelen, de businessimpact, en de risico's (paragrafen 2, 3, 6 en 9) worden in workshopachtige vorm vastgesteld, eventueel na analyse van aanwezige documenten over de betreffende onderwerpen. Bij deze workshops moet een verscheidenheid aan belanghebbenden aanwezig zijn.

De financiële paragrafen (4 en 5) worden geschreven door de financiële experts van de opdrachtgever en deels aangevuld door de (potentiële) serviceprovider(s).

Met de serviceprovider(s) worden workshop gehouden over outsourcingvormen en mogelijke transitie-scenario's (paragraaf 10, bijlage B). Afhankelijk van de omvang van het outsourcinggebied, de beschikbaarheid van de benodigde functionarissen en de kwaliteit van de documen-

stadium	doel businesscase	auteur(s)
0 vooronderzoek outsourcing	overtuiging outsourcing te overwegen	servicerequester
1 servicerequest ingevuld; klaar voor offerteaanvraag	verzoek aan serviceprovider om zijn deel toe te voegen	servicerequester
2 serviceverlening toegevoegd	beslissing met bepaalde serviceprovider in zee te gaan	serviceprovider(s)
3 businesscase afgerond	stuurinstrument voor de transitie	servicerequester
4 (bijgestelde) operationele businesscase	referentiekader voor evaluatie servicelevering	servicerequester & serviceprovider
5 slot businesscase	evaluatie aan het eind van contractperiode	servicerequester & serviceprovider

servicerequester = klant serviceprovider = leverancier

tatie, kan een eerste opzet van de businesscase in een maand worden geschreven.

Ten slotte is het aan te raden een *what-if*-analyse, mogelijk in workshopvorm, uit te voeren op enkele cruciale uitgangspunten (paragraaf 2). Dit beantwoordt de vraag hoe gevoelig de houdbaarheid van een mogelijk outsourcingcontract is bij veranderende uitgangspunten.

Levenscyclus

De businesscase is een groeidocument dat een aantal stadia doorloopt. In feite fungeert de businesscase als een referentiekader om tijdens de gehele levensduur van de outsourcingrelatie de toegevoegde waarde van die outsourcing te kunnen uitdrukken. Figuur 1 toont de zes stadia van de businesscase. Stadium 0 wordt ook wel 'businesscase light' genoemd, een summier versie van een businesscase om te bepalen of er wel een outsourcingtraject zou moeten worden overwogen. Hoewel vaak wordt gestopt na stadium 3 is het van groot belang om de businesscase als bijsturend instrument levend te houden tijdens de totale contractperiode. Hierdoor kan het rendement van de outsourcing aanzienlijk worden vergroot.

Indien een organisatie weinig ervaring heeft met outsourcing kan het wenselijk zijn om in de beginstadia gebruik te maken van de aanwezige kennis bij externe adviseurs. Om zo in een later stadium niet geconfronteerd te worden met uitgangspunten welke een aanzienlijk minder interessantere businesscase oplevert.

Kosten en baten

In menige businesscase ziet men allerlei ingewikkelde berekeningen om mogelijke baten en extra besparingen uit te drukken in genuanceerde financiële redeneringen, meestal ook nog uitgezet op een tijdlijn. Dit vraagt om

een nuchterder benadering. Het is belangrijk de verschillende kostensoorten te onderkennen en de grootte af te schatten, maar kostenbesparing mag niet het enige argument zijn om te gaan outsourcen; het gaat om toegevoegde waarde.

De kosten-batenbalans vertoont hetzelfde euvel als de kosten-batenanalyse voor het ontwikkelen van informatiesystemen in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Kosten zijn vaak 'hard' en dienen 'nu' te worden uitgegeven, veel baten zijn echter meestal 'zacht' en worden 'later' gerealiseerd. Hoewel vroeger de kosten-batenanalyse werd gebruikt om het hogere management te overtuigen tot het bouwen van het informatiesysteem, werd het na die beslissing snel ter zijde gelegd. Een gemiddeld project liep vroeger nog al eens uit in kosten en dan wordt het bijzonder moeilijk om de baten omhoog te 'liegen'.

Er zijn bij een outsourcingtraject vele kostenposten, maar er zijn twee kardinale trajecten: de transitie en de service delivery (eventueel nog een *service run-down*). De transitie is een project waarvan het budget overschreden kan worden. De service delivery is een 'fixed' contract waar de kosten van bekend zijn, wellicht 'fixed' per service.

Het advies is te vermijden niet-financiële baten in geld uit te drukken. Vaak wordt dat een krampachtige exercitie die nauwelijks tot solide cijfers leidt. Wat is de financiële waarde van kostenbeheersing? Toch kan kostenbeheersing van doorslaggevend belang zijn voor de continuïteit van de onderneming. Zeker als services worden betrokken op 'pay-per-use' basis. Het is belangrijker de niet-financiële baten te relateren aan de bedrijfsdoelstellingen waaraan ze in positieve zin bijdragen.

Inhoud businesscase

Een aantal belangrijke onderwerpen moet zeker in een businesscase naar voren komen.

0. Managementsamenvatting

1. Inleiding

- doelstelling van de betreffende businesscase
- rol en mogelijk gebruik van de businesscase
- aanleiding tot de gedachte over outsourcing
- doelstelling(en) van de outsourcing
- wat gebeurt er als er niet wordt geoutsourct
- architectuurschets van en rond het te outsourcen gebied
- globale afbakening van de te outsourcen functionaliteit, zorg daarbij dat het 'package' ook aantrekkelijk is voor een leverancier
- globale opsomming van de (aard van de) te outsourcen services

2. Uitgangspunten

- belangrijkste strategie-uitspraken en architectuurprincipes die de omvang en aard van de outsourcing beïnvloeden
- probleempunten van de belangrijkste belanghebbenden betreffende de huidige situatie en de nabije toekomst
- toekomstige ontwikkelingen van de onderneming en/of de bedrijfssector die het te outsourcen gebied beïnvloeden (eventueel beschreven als scenario's)
- omvang/kwantiteiten die van belang zijn om de performance en de prijs van de geoutsourcte services te kunnen vaststellen
- kritische succesfactoren waarop de opdrachtgever de klanttevredenheid over de transitie en de service delivery zal meten

3. Te behalen (zakelijke) voordelen

Financieel, maar ook overige, waaronder innovatievermogen, flexibiliteit en reactiesnelheid.

4. Huidige kosten

Bepaal wat de huidige ict-kosten zijn. Dit is niet zo eenvoudig als het klinkt, uit onze eigen praktijkervaring blijkt dat er heel wat kosten

zijn die niet expliciet werden doorbelast in de situatie van voor de outsourcing. Als die kosten niet boven water komen, gaat iedere discussie over kostenbesparing mank.

5. Kosten en opbrengsten van de nieuwe situatie

- kosten van de transitie en eventuele 'run down'
- mogelijke eenmalige opbrengsten en kosten van hardware, software en personeel dat naar de serviceprovider gaat
- kosten van de service delivery in de operationele fase
- kosten herinrichting van de eigen onderneming zodat de eigen processen naadloos aansluiten op de externe services
- kosten van de aansturing: *demand management* en *vendor governance*
- kosten van de mogelijke contractbeëindiging en een migratie naar een andere provider
- wellicht ook kosten van adaptief en preventief onderhoud

6. Businessimpact

Hier wordt beschreven aan welke business doelstellingen de geoutsourcte services een positieve bijdrage kunnen leveren. Bijvoorbeeld: een snellere en eenvoudiger bestelprocedure zal invloed hebben op een hogere klanttevredenheid. Maar ook de invloed van de veranderde werkwijze in de onderneming zelf door de outsourcing wordt hier in kaart gebracht. Ook de invloed van vergrote flexibiliteit en het snel kunnen toepassen van ict-technologie op nieuwe ontwikkelingen in de markt wordt in beschouwing genomen. Soms worden alternatieve scenario's geschetst om de variëteit in businessimpact te kunnen overwegen.

7. Personele impact

Weergave van het toekomstperspectief van de medewerkers die overgaan naar de serviceprovider. Geef duidelijk weer hoe rekening gehouden wordt met de belangen van de medewerkers. Daarnaast dient de mogelijke ruimte voor personele impact vaak met de ondernemingsraad te worden besproken.

8. Juridische impact

Geef een uitgebreide beschouwing van de juridisch consequenties voor die eigendommen die overgaan naar de serviceprovider.

9. Risico's

Service delivery door een externe partij kan risico's met zich meebrengen en ook de transitie is vaak een complex project. Het is dus verstandig de mogelijke risico's van te voren in kaart te brengen:

- mogelijke faalfactoren tijdens de transitie
- de outsourcingrijpheid van de eigen organisatie (strategie, architectuur, organisatiecultuur, managementstijl)
- mogelijke faalfactoren tijdens service delivery
- afhankelijkheidsrisico van de externe serviceprovider(s)
- eisen aan het noodplan en back-upvoorzieningen als de service delivery geheel of gedeeltelijk uitvalt

10. Conclusies en aanbevelingen

- oplossingsalternatieven
- aanbevolen oplossing
- vervolgstappen
- een scenario voor de transitie
- plan voor het inrichten van de aansturing van de serviceprovider

Bijlagen

A. Verantwoording

Het is vaak onontkoombaar dat er aannames en uitgangspunten gehanteerd worden om de businesscase op te stellen. De bronnen van deze uitgangspunten en de gehanteerde feiten dienen expliciet vastgelegd te worden, dus een lijst van uitgangspunten met hieraan verbonden brondocumenten.

B. Scope

Leg de werkelijke dienstverlening aan de gebruikers expliciet vast. Anders komt er een contract dat slechts een deel afdekt van de services, terwijl voor al het andere moet worden bijbetaald als 'meerwerk'. Verricht deze vastlegging in een vorm van ondubbelzinnig gedefinieerde services die een voor de gebruiker begrijpelijke en logische plaats hebben in hun werk- en bedrijfsprocessen.

Dus een limitatieve opsomming van de te outsourcen functionaliteit met de daaraan gekoppelde prestatiecriteria en een limitatieve opsomming van de dienstverlening per service inclusief kwaliteits- en prestatiekenmerken.

Indien deze afspraken binnen de organisatie niet aanwezig zijn kan het voor standaard it-dienstverlening raadzaam zijn om potentiële service-

providers te vragen naar hun standaard dienstverleningsafspraken om zodoende het proces te versnellen en dubbel werk te voorkomen.

Nadat de scope bepaald is zal dit vertaald moeten worden naar de betrokken medewerkers, die mogelijk over zullen gaan naar de serviceprovider. Bij het opzetten van een grotere businesscase wordt vaak een aantal werkgroepen ingezet om de verschillende aspecten zoals de operationele processen (*operations*), de financiële aspecten (*finance*) en de hrm-aspecten parallel te analyseren. Het is dan belangrijk om de gehanteerde uitgangspunten over die verschillende werkgroepen op een lijn te houden. In de praktijk wordt de scope nogal eens in iteraties bepaald wat als gevolg kan hebben dat in bovengenoemde werkgroepen 'operations', 'finance' en 'hrm' met andere uitgangspunten wordt gewerkt.

C. Middelenoverdracht

Stel een limitatieve lijst op van zaken die verbonden zijn aan de te outsourcen activiteit en die worden overgedragen, zoals: hardware, software/licenties, applicaties, databases, (geanonimiseerde) personen, mogelijke bestaande leveringsovereenkomsten, infrastructuurelementen en overige faciliteiten (gebouwruiimte).

D. Eisen aan externe partijen

Tijdens het opstellen van de businesscase kunnen een aantal eisen boven tafel komen die een aanzet zijn tot contractuele eisen die aan externe partijen zullen worden gesteld.

- 'rewards & penalties'-clausules die in het contract moeten komen
- beloningmechanisme voor extra toegevoegde waarde
- boetes voor het niet nakomen van sla's
- innovativiteit in het dienstenpakket

Naast analyseren van de door Cap Gemini Ernst & Young opgestelde businesscases zijn voor dit artikel vele gesprekken gevoerd met Gerben Bosch, André de Graaf, Fred Bushof, Ernst de Vries en Lucas Ong.

Prof.dr. Daan Rijsenbrij

is vice president 'outsourcing' bij Cap Gemini Ernst & Young en hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. E-mail: daan@rijsenbrij.com.