

4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren

Het spel, de spelers en de knikkers

Het lukt veel organisaties maar niet om sourcingsoperaties met succes af te sluiten: geen kostenbesparing, geen goede klant-leverancierrelatie, geen oplossing voor problemen. Een veel gemaakte fout is dat men denkt in absolute oplossingen zoals 'geheel outsourcen' of 'geheel zelf doen'. De tijd is rijp om een systematische, genuanceerde aanpak uit te stippelen, zo redeneren de auteurs van dit artikel. Daarbij is het van belang de ICT-voorziening in te delen in domeinen en per domein de juiste sourcingsvariant te bepalen. Dit pad volgend komt men via de 'maximale vorm van sourcing' uit bij de 'optimale vorm van sourcing'. Tot slot wordt een voorbeeld uit de sourcingspraktijk beschreven.

Auteurs:

Geoffrey Behr en André Faas zijn adviseur bij Trekant Partners, een onafhankelijk bureau voor advies, implementatie en onderzoek op het gebied van ICT-klant- en leveranciersmanagement. Zij zijn per e-mail te bereiken via g.behr@trekantpartners.com en a.faas@trekantpartners.com.



In sourcing van ICT zien veel organisaties een oplossing om tot de broodnodige kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing te komen. Helaas wijst de praktijk uit dat een groot aantal sourcingstrajecten niet de gewenste resultaten hebben. Beoogde kostenvoordelen worden niet behaald, men raakt de grip op de leverancier verder kwijt en het uitbesteden van problemen leidt niet tot het verdwijnen van die problemen. De verwachting is dat in 2005 minimaal 70% van alle klantorganisaties aan drie of meer externe partijen (gedeelten van hun) ICT uitbesteedt. En dat terwijl organisaties nog steeds veel moeite hebben met het aansturen van leveranciers. Een belangrijke vraag is dus hoe een klantorganisatie teleurstelling over de prestaties van de leverancier kan voorkomen en grip kan houden op de klant-leverancierrelatie.

VERWACHTINGEN

Naast de problemen die door sourcing kunnen ontstaan, zijn er ook voorbeelden van organisatorische voordelen te noemen, zoals het vrijkomen van capaciteit waardoor men zich meer kan richten op de kernactiviteit van de organisatie. Waarom 'lukt' de sourcing van ICT bij de ene organisatie wel en bij de andere niet? Blijkbaar is er meer voor nodig dan het simpelweg 'over de schutting' gooien van ICT, waarna het kostenvoordeel vanzelf weer wordt 'teruggespooid'.

Zowel in de literatuur over sourcing als in de praktijk komt naar voren dat de organisatie van de uitbestede dienst en de rol van ICT hierbij medebepalend zijn voor het succes van een sourcingtraject. De nadruk ligt hier expliciet op *mede*. Een sourcing betekent namelijk een relatie tussen (minstens) twee organisaties. Wanneer bij een van beide organisaties de verwachtingen niet helder zijn, ontstaat een potentieel risico voor ontevredenheid. Dit kan veroorzaakt worden doordat de functionaliteit van de uitbestede ICT niet goed werkt of doordat de ICT wel goed functioneert maar niet voldoet aan de (te) hoge verwachtingen.

Het is dan ook van groot belang dat de verwachtingen bij de verschillende partijen van sourcingrelatie op elkaar zijn afgestemd. Dit vergt heldere en controleerbare afspraken, die op geijkte momenten op de ontwikkelingen worden afgestemd en zo nodig opnieuw worden ingevuld. Daarnaast is het van groot belang heldere procedures overeen te komen voor de te volgen handelwijze als een van de partijen het idee heeft dat de ander zich niet houdt aan de gemaakte afspraken. Voor de uitbestedende organisatie is het dus van belang hoe zij, om tot een succesvolle ICT-sourcing te komen, de interne organisatie aanpast aan de nieuwe situatie en het contractmanagement inregelt.

*Het mislukken van
outsourcingsdeals is met
name te wijten aan het
gebrek aan bewuste keuzes*

Voordat men gaat sourcen, zal binnen de organisatie als eerste bepaald moeten worden welke delen van de ICT welke bijdrage leveren aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Pas hierna kan men bepalen hoe deze delen gesourcet kunnen worden. Een sourcingtraject begint dus altijd met een beslissing binnen de organisatie die wil gaan sourcen.

SOURCINGSBELEID

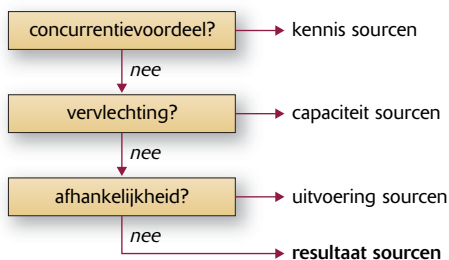
Het sourcingsbeleid van een organisatie wordt op verschillende organisatorische lagen vormgegeven. Op strategisch niveau worden het bedrijfsbeleid en de doelstellingen van de organisatie vastgesteld. Als onderdeel van dit bedrijfsbeleid worden beslissingen genomen op het vlak van organisatieontwikkeling. De laatste jaren zien we dat veel bedrijven zich meer gaan richten op de kerncompetenties, dus feitelijk op dat deel waarmee ze zich onderscheiden in de markt. Alle overige, niet-kern-competenties worden veelal ter discussie gesteld. De *make or buy*-beslissing dient expliciet genomen te worden op bedrijfsmatige strategische gronden.

4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren

Vaker wordt een dergelijke duidelijke beslissing echter niet genomen of heel impliciet genomen. Als onderdeel van het bedrijfsbeleid wordt dan het ICT-beleid vastgesteld, door de Chief Information Officer (CIO) of de informatiemanager. Dit ICT-beleid is ondersteunend aan het bedrijfsbeleid en schept de randvoorwaarden voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. Binnen het ICT-beleid wordt een aantal keuzes gemaakt ten aanzien van de ICT van de organisatie; een onderdeel hiervan is hoe de doelen van de (ICT-)organisatie te bereiken. Op dit niveau komt dus ook de make or buy-beslissing ter sprake.

Binnen veel organisaties wordt er niet formeel een dergelijk ICT-beleid opgesteld. Dan is er ook geen organisatiebreed sourcingsbeleid. Het gevolg is dat er op ad-hoc-basis besluiten worden genomen over het in- dan wel outsourcen van bepaalde activiteiten. De klantorganisatie wordt op deze manier niet structureel betrokken bij besluiten omtrent zelf doen of niet.

Om de ICT-sourcingsstrategieën vast te stellen, is het raadzaam om eerst de volledige ICT-voorziening in beeld te hebben, zodat een integraal beleid kan worden opgesteld. De volledige ICT-voorziening is op te delen in logisch bij elkaar horende delen (domeinen) die integraal kunnen worden beheerd. Voorbeelden zijn het beheer van de desktop-omgeving of een rekencentrum. Een domeinindeling is tot op zekere hoogte te veralgemeniseren, maar er zijn altijd organisatiespecifieke factoren die meespelen.



Figuur 1 Bepalen maximale sourcingsvariant

MAXIMALE SOURCE-ABILITY

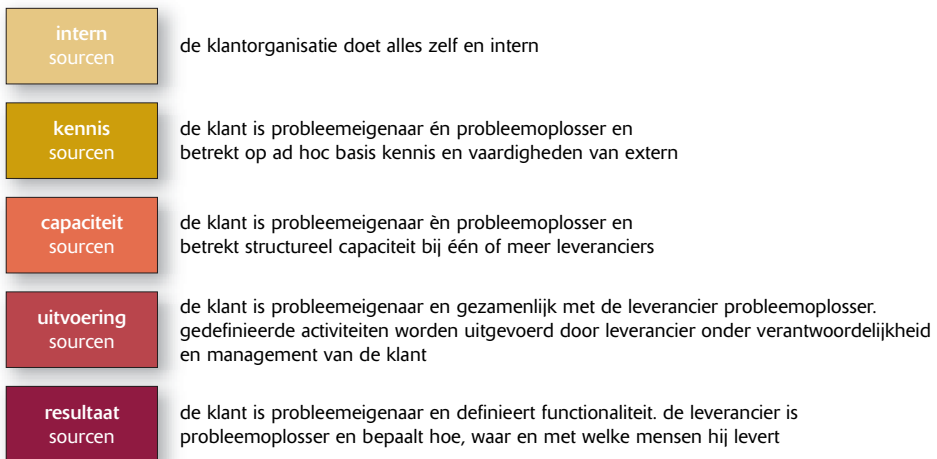
Per onderscheiden domein is het van belang vast te stellen wat de maximale vorm van sourcing is binnen de organisatiecontext, met andere woorden: wat is de hoogst haalbare sourcingsvariant? Deze maximale vorm wordt vastgesteld aan de hand van drie vragen (zie figuur 1):

1. In hoeverre onderscheidt de organisatie zich met behulp van het betrokken domein van haar concurrenten, en in hoeverre is de toekomstige concurrentiepositie afhankelijk van het betrokken domein?
2. In hoeverre is de betrokken activiteit of het betrokken domein geïntegreerd in de bedrijfsvoering? Is het moeilijk of onmogelijk de activiteit te specificeren of te meten?
3. Is de activiteit kritisch voor de bedrijfsvoering?

Via het stroomdiagram in figuur 1 komen we uit bij de maximale sourcingsvariant. Bij deze aanpak gaan we ervan uit dat binnen de organisatie in ieder geval wordt nagedacht over gedifferentieerde sourcingsmogelijkheden. Wanneer een (politieke) beslissing is genomen om in het geheel niets te sourcen, is het bepalen van de maximale sourcingsvariant overbodig.

We onderscheiden vijf hoofdvormen van sourcen (zie figuur 2):

- Intern sourcen: de klantorganisatie voert alles zelf en intern uit. Zowel de uitvoerende werkprocessen en activiteiten als de aansturing ervan en de resultaatsbewaking zijn binnen de klantorganisatie belegd.
- Kennis sourcen: een of meerdere leveranciers leveren op ad-hoc-basis kennis op specifieke gebieden aan de klantorganisatie. Zij helpen hiermee een lacune in kennis bij de klantorganisatie op te vullen. Deze vorm van sourcing is tijdelijk, totdat de klantorganisatie de kennis zelf heeft vergaard en het 'alleen' af kan. De klantorganisatie bepaalt wat, waar, wie en hoe: de aansturing van de externe partij ligt geheel bij haar. De externen draaien volledig mee in de werkprocessen van de klant en wor-



Figuur 2 Varianten van sourcing

den op individuele basis beoordeeld. De klantorganisatie blijft zelf verantwoordelijk voor het inhuren van voldoende en gekwalificeerd (extern) personeel.

- Capaciteit sourcen: de klantorganisatie erkent dat zij op bepaalde gebieden niet de volledige kennis zelf in huis wil krijgen en doet een structureel beroep op leveranciers om capaciteit te leveren. De geleverde externen worden individueel aangenomen en draaien volledig mee in de werkprocessen van de klant. Naast een individuele beoordeling door de klant vindt er ook regelmatig een evaluatie van de leverancier als organisatie plaats, op vooraf overeengekomen criteria. De klantorganisatie bepaalt nog steeds wat, waar, wie en hoe.
- Uitvoering sourcen: een ingehuurde leverancier wordt er verantwoordelijk voor gesteld dat aan een bepaalde kennisvraag wordt voldaan. De klantorganisatie bepaalt het wat en hoe, maar niet meer het waar en wie. Op basis van benodigde kennis heeft de leverancier de vrijheid naar eigen inzicht mensen in te schakelen die het gevraagde werk kunnen verrichten. De beoordeling vindt steeds minder plaats op individuele geleverde prestaties, maar meer op de prestaties van de leverancier als geheel.
- Resultaat sourcen: de klantorganisatie spe-

cificeert de verwachte resultaten naar de leverancier. De leverancier wordt vervolgens beoordeeld op basis van deze resultaten. Het doet er voor de klantorganisatie niet meer toe welke activiteiten precies worden uitgevoerd, door wie, waar of hoe, zolang het resultaat is zoals is afgesproken. Dit is de meest vergaande vorm van sourcing, die behoorlijke eisen oplegt aan de klantorganisatie: zij moet heel duidelijk en eenduidig de wensen kunnen aangeven aan de leverancier.

Uit bovenstaande blijkt het geheel sourcen van een bepaald domein, met andere woorden op resultaat sourcen, veel vraagt van de kennis en vaardigheden van deze organisatie. Dit is tevens een verklaring voor het feit dat het sourcen van problemen als de klantorganisatie zelf de boel niet op orde heeft, zeker zal leiden tot meer problemen. Problemen kunnen niet zomaar buiten de deur worden gezet met de verwachting dat alles daarna zichzelf oplost (lees: door de leverancier wordt opgelost). Een belangrijk aandeel in het succes van een sourcing ligt bij de klantorganisatie zelf. De maximale sourcingsvariant per domein zegt iets over het sourcingslandschap zoals dat eruit kan gaan zien. Er is een aantal organisatiebrede variabelen betrokken in de besluitvorming. Het zegt echter niets over de

4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren

toestand van de huidige organisatie van het betrokken domein.

OPTIMALE SOURCINGSVARIANT

De maximale sourcingsvariant is niet noodzakelijkerwijs de variant die een organisatie dient na te streven. Men kan zich ook op de *optimale sourcingsvariant* richten. Deze variant is afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen en houdt rekening met de huidige situatie en dus met de kansen en beperkingen waarmee de klantorganisatie te maken heeft. Om de optimale sourcingvorm voor de verschillende domeinen te kunnen bepalen dient per domein een business case opgesteld te worden waarin:

1. gekeken wordt naar de mogelijkheden van externalisatie;
2. een analyse van de huidige organisatie wordt gemaakt. Onderdelen hiervan zijn een financiële, situatie- en risicoanalyse;
3. de mate van volwassenheid van de organisatie op een aantal punten wordt vastgesteld;
4. de optimale sourcingsvariant wordt vastgesteld.

1. *Mogelijkheden van uitbesteding.* Voordat de eigen organisatie onderzocht wordt, is het

raadzaam eerst vast te stellen of er in de markt mogelijkheden zijn voor externalisatie. Na een eerste inventarisatie kan namelijk blijken dat er in de markt geen partijen zijn of er slechts één partij is die het gevraagde kan leveren. In dat geval kan het onverstandig zijn een eventuele sourcing door te zetten, vanwege de risico's die het met zich meebrengt. Als uitbesteding al mogelijk is, wordt de afhankelijkheid van die ene leverancier dermate groot dat de continuïteit van de dienstverlening mogelijk in gevaar komt. Bovendien drijft een te grote afhankelijkheid van de leverancier de prijs op.

Binnen de markt wordt een scan uitgevoerd om vast te stellen of en zo ja door hoeveel leveranciers het gevraagde geleverd kan worden (zie tabel 1). Globaal wordt vastgesteld binnen welke marges de markt het gevraagde kan leveren. Op het moment dat een marktscan wordt uitgevoerd, zijn de precieze specificaties van het eventueel uit te besteden domein nog niet bekend, dus zal een prijsopgave niet meer kunnen zijn dan een globale indicatie. De ruwe prijsopgave kan vervolgens dienen om na te gaan of de globale opbrengsten opwegen tegen de globaal te verwachten kosten die een dergelijke sourcing met zich meebrengt. Voor de klantorganisatie is het hierbij van belang dat ook de verborgen kosten zichtbaar worden gemaakt.

Zijn er op het onderscheiden domein meerdere goede leveranciers?

- Hoeveel leveranciers kunnen het gevraagde leveren?
- Kunnen ze competitief aanbieden?

Welke toegevoegde waarde levert deze sourcing aan de klantorganisatie?

- Borging van continuïteit en beschikbaarheid
- Beheersing en reductie van risico's
- Lagere kosten en transparantere kostenstructuur
- Toename effectiviteit en niveau van dienstverlening
- Verbetering flexibiliteit

Weegt deze toegevoegde waarde op tegen de verwachte transformatie-inspanning?

- Migratie (project)kosten
- Nieuw te ontwikkelen rollen en functies
- Verlies aan kennis

Zijn er op het onderscheiden domein meerdere goede leveranciers?

- Benodigde managementaandacht

Tabel 1 Checklist source-ability: haalbaarheid externalisatie

2. *Organisatieanalyse*. De organisatieanalyse bestaat uit een financiële, situatie- en risico-analyse van een bepaald domein. De kernvraag bij de financiële analyse is welke activiteiten dan wel producten worden verzorgd binnen het domein, voor wie, door wie en tegen welke kosten? Dit lijken makkelijke vragen om te beantwoorden, maar zijn dat veelal niet. Er zijn vele aspecten aan verbonden. Het maakt voor de kostenstructuur van een product of dienst namelijk nogal uit op welke manier het voortgebracht wordt en welke componenten meegenomen worden in de berekening. Om een vergelijkbaar aanbod te ontvangen van leveranciers is het noodzakelijk dat er volledige duidelijkheid komt over de financiën die bij het domein behoren. Vragen die bijvoorbeeld beantwoord moeten worden zijn: nemen we hardware mee? Hoe worden projecten verrekend? Zijn de werkzaamheden toe te rekenen aan een bepaald aantal mensen? Hoe gaan we om met afschrijvingen?

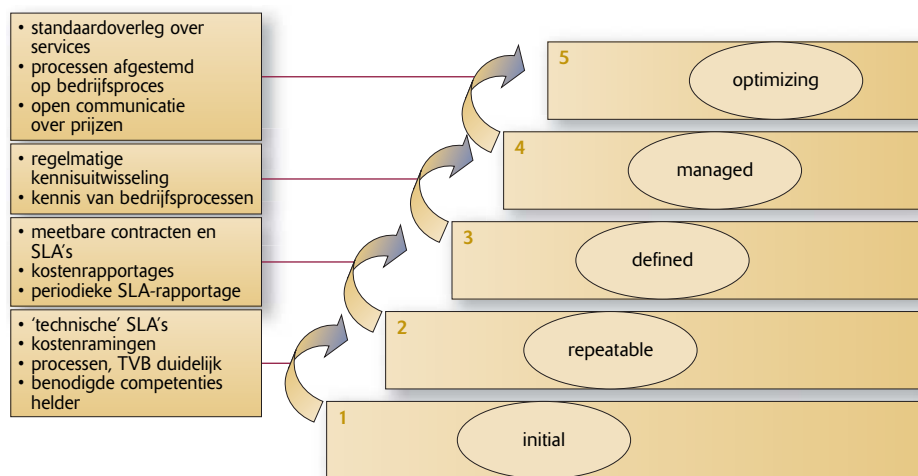
Voor het uitvoeren van een situatie- en risico-analyse kan uitstekend gebruikgemaakt worden van de methodiek Information Services Procurement Library (ISPL).

3. *Mate van volwassenheid*. Er bestaat een groot aantal instrumenten om de mate van volwassenheid van een organisatie (of van

een domein) te bepalen. Een model dat is gebaseerd op het CMM (Capability Maturity Model) is het *IT Service CMM*. Dit model deelt processen in naar vijf verschillende volwassenheidsniveaus: 1: initial, 2: repeatable, 3: defined, 4: managed en 5: optimalisering. Deze niveaus presenteren van 1 tot 5 een oplopende kwaliteit van dienstverlening en beheer van processen. De mate waarin een dienstverlener voldoet aan de eisen die voor ieder niveau zijn beschreven, zegt op welk niveau van dienstverlening de leverancier zich bevindt. Met enige aanpassingen is dit model ook goed bruikbaar voor het in kaart brengen van de volwassenheid van de klantorganisatie. Vanuit deze positie kan de organisatie toe werken naar een hoger niveau.

Het model heeft als uitgangspunt: hoe hoger een organisatie scoort op de IT Service CMM-schaal, hoe beter deze in staat is om:

- diensten te leveren die zijn afgestemd op de behoeften van de afnemers;
- op de klant afgestemde diensten te leveren op een voorspelbare, kostenefficiënte manier;
- verschillende diensten (mogelijk geleverd door verschillende leveranciers) te combineren en te integreren tot een consistent geheel;



Figuur 3 Volwassenheidsniveaus van domeinen

4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren

- de diensten continu te verbeteren, met als belangrijkste drijfveer het belang van de klant.

Voor het vaststellen van de volwassenheid van een *domein* gebruiken we het model in figuur 3. Een pure meting op zichzelf zegt echter nog niet zoveel. Het is daarom noodzakelijk dat voor het betrokken domein een minimumniveau bepaald wordt, voordat de voordelen van een eventuele uitbesteding groter worden geacht dan de risico's en eventuele nadelen. Er wordt gekeken naar een aantal voor sourcing relevante onderwerpen, waarop de organisatie dan kan scoren.

Het resultaat van de analysefase zal een van de volgende conclusies zijn:

- een uitbesteding is niet gewenst;
- een uitbesteding is op dit moment niet gewenst;
- een uitbesteding op dit moment is mogelijk en wenselijk.

Wanneer een uitbesteding op dit moment mogelijk en wenselijk is, kan de optimale sourcingvorm worden bepaald.

4. Vaststellen optimale sourcingsvariant.

Wanneer eenmaal bepaald is dat een domein (gedeeltelijk) uitbesteed kan worden, is het noodzakelijk om te bepalen wat het optimale

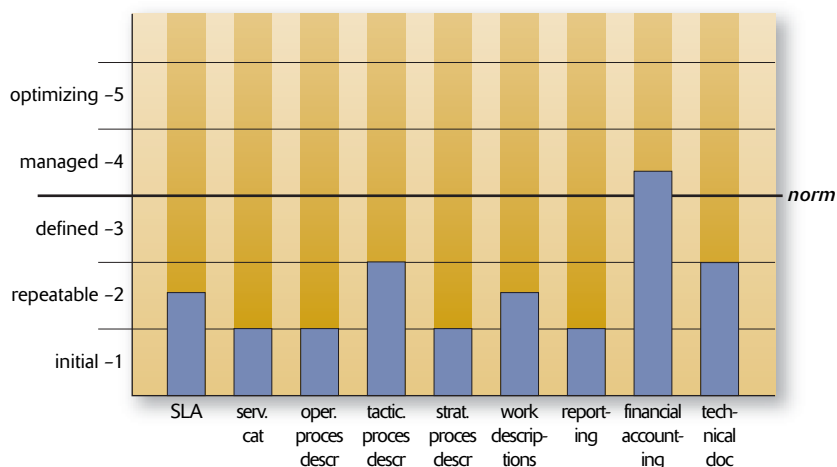
niveau is. Hiervoor wordt op drie niveaus gekeken naar de gevolgen van een aantal alternatieve scenario's voor de organisatie. Geredeerd vanuit de huidige sourcingsvorm van het domein, wordt er een diepgaande analyse uitgevoerd naar de huidige stand van zaken. Op basis hiervan komt een aantal nieuwe mogelijkheden (scenario's) in beeld.

Op basis van de resultaten uit de analysefase kan vervolgens worden vastgesteld wat de optimale vorm van sourcing is voor het betrokken domein.

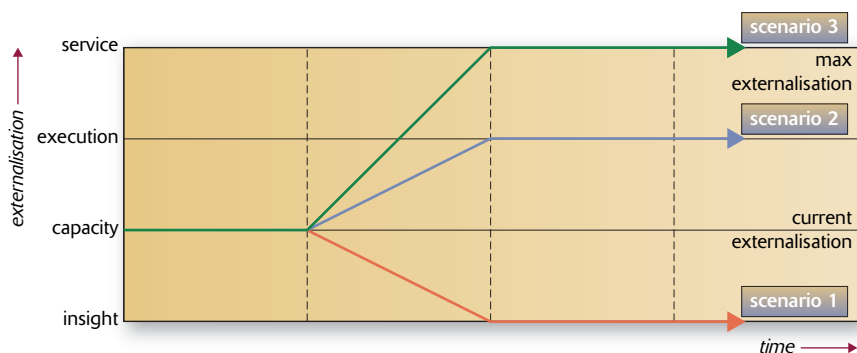
Een voorbeeld. In de huidige situatie bij organisatie X wordt voor een bepaald domein structureel capaciteit ingehuurd. De Raad van Bestuur van deze organisatie heeft bepaald dat er nagegaan moet worden welke vorm van sourcing een optie is voor dit domein. Uit de scenario's blijken twee zaken:

- Het is niet verstandig om op dit moment direct grote wijzigingen in de sourcing van dit domein door te voeren.
- In principe komen alle vormen van sourcing in aanmerking.

Voor de drie scenario's (zie figuur 5) wordt bepaald wat de consequenties zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening, financiën en organisatie. Scenario 3 wordt door de organisatie als optimaal bestempeld. Dit betekent



Figuur 4 Volwassenheidsmeting (inclusief voorbeeldnorm)



Figuur 5 Sourcingscenario's t.o.v. huidige variant

dat kan worden begonnen met het sourcen op basis van resultaat.

PRAKTIJKCASE

Om een beeld te vormen van hoe in de praktijk met het sourcingvraagstuk wordt omgegaan, zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van een organisatie die actief bezig is met de vraag: gaan we het zelf doen of uitbesteden? Een bespreking van deze praktijkcase.

De geïnterviewden zijn Vincent Lokin (directeur) en Victor Kruger (commodity manager ICT) van Rabobank Concern Inkoop (RCI). RCI is de gespecialiseerde inkoop eenheid van de Rabobank Groep en maakt formeel deel uit van Rabofacet. RCI stelt de strategie, besparingsmogelijkheden en doelstellingen vast die invulling moeten geven aan de centrale inkoop van goederen en diensten binnen de Rabobank Groep. RCI doet dit in samenwerking met de Inkoopraad. Deze bestaat uit de eindverantwoordelijken voor inkoop bij de Gelieerde Instellingen, Rabobank Nederland en een afvaardiging van Lokale Banken. RCI begeleidt daarbij het gehele inkoopproces om die leveranciers te contracteren die het best aansluiten bij de behoeften van de Rabobank.

Lokin is werkzaam bij RCI sinds augustus 2001 en heeft als opdracht meegekregen: 'organiseer de Inkoopfunctie van de Rabobank Groep'. RCI houdt zich dus niet alleen bezig

met de inkoop van ICT maar koopt het hele spectrum van de Rabobank Groep in. Het marktaandeel (=het percentage van het totale inkoopvolume van de Groep dat door RCI wordt ingekocht) is volgens Lokin 62%, wat overeenkomt met ca. € 1,2 miljard per jaar.

RCI bestaat uit drie onderdelen:

1. Inkoopconsultancy: zij adviseren de klant op het gebied van inkoop. De klant heeft een bepaalde behoefte en 'huurt' de inkoopconsultant in. In het verleden lag het initiatief voornamelijk bij de klant, maar in de huidige setting benadert de inkoopconsultant in veel gevallen pro-actief de klant. Afhankelijk van het type product of dienst (de commodity) kan de inkoopconsultant deze pro-actieve rol prominenter invullen en kan inkoopconsultancy optimaal als trekker van de (multidisciplinaire) teams fungeren. Deze tak is verder onderverdeeld in zes commodities:
 - facilitaire goederen en diensten;
 - primaire processen;
 - HRM;
 - marketing en communicatie;
 - ICT;
 - vastgoed en inrichting.
2. BPS: beleid, processen en synergie. Deze afdeling geeft invulling aan de inkoopinfrastructuur, zeg het leveren van het 'stelsel voor de informatiehuishouding' waarmee de Inkoopfunctie aan zijn informatie komt. Zo heeft men een eigen eprocurement-tool laten bouwen waarmee nu zaken als

4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren

kantoorartikelen kunnen worden besteld. Ook zijn er twee maatwerktools. Het ene tool verstrekt informatie over contracten (zoals datum einde contract, omvang, enzovoort) en het andere tool maakt het uitvoeren van inkoopanalyses mogelijk en geeft ondersteuning aan de inkoopbesturing.

3. Inkoopintelligence: zij zorgen ervoor dat de informatiehuishouding van de Inkoopfunctie op orde is. Dit houdt in dat zij zich bezighouden met het verzamelen van informatie over de gemaakte kosten, enzovoort. De club is intern gericht en houdt zich dus niet bezig met zaken als marktonderzoek en het benchmarken van leveranciers.

Lokin heeft zijn opdracht vertaald in vier prioriteiten:

- Bepalen waar de Rabobank Groep staat en waar men naartoe wil. Bij aanvang was er (zeker) op Groepsniveau sprake van ongecoördineerde inkoop. Wel kundige inkopers, maar allemaal eilandjes. Doel is om inkoopcoördinatie te bewerkstelligen.
- Inkoopvolume onder controle krijgen. Het doel was het marktaandeel eind 2004 op 70% te hebben, en dit percentage te laten doorgroeien naar 80%. Door de organisatiestructuur – Rabobank is een coöperatie – kent de Rabobank geen gedwongen winkelnering en zal de stap van 62% (nu) naar 80% eind 2005 een stevige uitdaging zijn (de 'laatste loodjes').
- Besparingen realiseren. Dit is lange tijd een 'hot issue' geweest; daar kon je als inkoop/inkoopafdeling mee scoren. Het probleem is echter: hoe meet je de besparing die aan inkoop is toe te schrijven (Lokin: 'besparen ten opzichte van wat?' en 'hoe maak je besparingen door procesverbeteringen inzichtelijk?')? Mogelijkheden zijn behaalde kortingen op listprijs (leidt tot niet reële percentages tot 80%), verschil tussen de uiteindelijke prijs en de prijs van de eerste offerte. Elke methode heeft zo zijn voors en tegens. De Rabobank Groep heeft nu met de controlafdeling en de klant een verdeelsleutel afgesproken waaraan de behaalde resultaten gespiegeld worden.

- Risico's beheersen. Naast de blijvende de focus op besparingen, wordt de aandacht voor risicobeheersing groter. Hiervoor maakt men geen gebruik van bestaande methodieken (zoals ISPL), maar er is wel extra aandacht voor juridische bepalingen in contracten, benchmarks, enzovoort.

Naast haar rol op het gebied van inkoop neemt RCI een prominente plaats in ten aanzien van het (out)sourcingsbeleid van Rabofacet. Dit beleid laat zich vatten in één zin/uitgangspunt: 'laat het diegene doen die het het beste kan'. Als Rabofacet het dus beter kan/denkt te kunnen dan de markt, doet Rabofacet het zelf. Als de markt het beter kan, wordt er uitbested. Overigens heeft Rabofacet geen voortrekkersrol op het gebied van sourcing (vergelijk ABN/AMRO, dat hiermee geregeld de pers haalt). Wel is het zo dat men, per domein, in beginsel openstaat voor iedere vorm van sourcing; zo wordt er voorzichtig geëxperimenteerd met offshore sourcing. Maar het uitbesteden van de gehele ICT is geen optie. Met betrekking tot sourcing is kostenbesparing niet altijd de eerste driver, beheersbaarheid en flexibiliteit kunnen dat ook zijn. Wel of niet sourcen wordt dus per domein bekeken; er is geen sprake van een masterplan voor uitbesteding.

Bij het inkoopproces is het uitgangspunt dat de inkoopportfolio is onderverdeeld in verschillende commodities. Van elke commodity wordt – volgens de zogenaamde commodity aanpak – de volwassenheid bepaald en wordt er vervolgens (een) bijpassende leverancier(s) gezocht. Voor veel commodities laat Rabofacet zich bij voorkeur in met grotere aanbieders, vanwege de omvang van hun inkoopvolume. Er worden dan ook bij de leverancier eisen gesteld aan de bedrijfsomvang en kwaliteit. Uitzondering hierop vormt de inhuur van externen waarbij wel gebruik wordt gemaakt van kleinere organisaties met specifieke kennis. Ook komt het voor dat zelfstandigen worden ondergebracht bij een organisatie die als tussenpersoon fungeert, waardoor een leverancier van enige omvang ontstaat.

Op de vraag of men bij RCI gebruikmaakt van bepaalde indelingen, antwoordt Kruger dat de meeste ICT 'in termen van Kraljic' valt in het 'hefboom-kwadrant' en 'strategisch-kwadrant' [Kraljic 1983]. Kruger stelt dat niet expliciet gebruik gemaakt wordt van Kraljic, maar dat men de functionaliteiten van de commodities wel indeelt naar belangrijkheid en volwassenheid. Het principe van Kraljic wordt gebruikt om de klant duidelijk te maken wat het belang is van de commodity en welk type leverancier daarbij hoort. De commodities worden hierbij ingedeeld, niet de leverancier. Als de leverancier meerdere producten of diensten levert, kan hij voor het ene 'strategisch' zijn en voor het andere bijvoorbeeld 'routine/hefboom'.

Ook Rabofacet streeft naar gelijkwaardigheid tussen klant en leverancier. De keuze voor een bepaalde leverancier wordt dan ook mede bepaald door de mate van volwassenheid van de klant. Bij een niet-volwassen klant zijn de inspanningen erop gericht deze klant meer volwassen te maken en (voorlopig) te koppelen aan een even volwassen leverancier. Bepalen hoe volwassen een klant is en welk type leverancier hierbij past, gebeurt onder andere door het houden van CSD-workshops (commodity strategy development). Hierbij bepalen de klant, de inkoopconsultant (en soms de leverancier) samen de werkelijke behoefte van de klant en stippelen vervolgens een inkoopstrategie uit. Deze workshops hebben tevens tot doel de klant inkoopbewust te maken.

Al met al gaat RCI bewust om met het sourcingvraagstuk. Men beoordeelt individuele cases; voor zowel het inkoop- als het (out)sourcingvraagstuk zijn er generieke methoden ontwikkeld. Het totale inkooppakket is daarbij onderverdeeld in domeinen (commodities) waar specialisten op dat gebied mee aan het werk zijn. Contractmanagement en leveranciersmanagement zijn niet op één centrale plek belegd, waarbij RCI een adviserende rol kan spelen; mede daardoor

wordt hier op verschillende manieren invulling aan gegeven.

AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES

Het mislukken van outsourcingdeals is met name te wijten aan het gebrek aan bewuste keuzes. Organisaties zijn erbij gebaat om een systematische aanpak te hanteren om deze keuzes goed onderbouwd en daarmee verantwoord te nemen. In deze aanpak, waarbij de interne organisatie centraal staat, komen meer genuanceerde oplossingen tot stand dan de twee uitersten: geheel uitbesteden of geheel zelf doen.

Bij deze aanpak zijn de volgende aanbevelingen te doen:

- Wees ervan bewust dat nadenken over en omgaan met sourcing geen keuze is; elke organisatie doet het, bewust of onbewust. Alle reden om hier serieus mee om te gaan.
- Laat ieder zijn eigen verantwoordelijkheid nemen. De business bepaalt wat deze nodig heeft, de ICT-afdeling maakt hiervan de technische vertaling, inkoop kan helpen bij het bepalen van de functionele behoefte.
- Zorg voor een goede business case. Probeer de verwachte opbrengsten zo reëel mogelijk in kaart te brengen en vergeet niet de verborgen kosten mee te nemen.
- Mik niet altijd primair op kostenbesparing. Andere doelstellingen (meer flexibiliteit, kortere time-to-market, back to core business) kunnen minstens zo belangrijk zijn, zeker als de laagconjunctuur voorbij is.
- Houd in de contractvorming nadrukkelijk rekening met het afscheid nemen van de leverancier. Zelfs aan strategische partnerships komt een einde. Door nu de zaken goed te regelen wordt ellende voorkomen bij het beëindigen van het contract.
- Bedenk vooraf hoe het contractmanagement en leveranciersmanagement ingericht gaan worden. Het echte werk begint pas na het sluiten van het contract.
- Profiteer van bestaande methodieken en

4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren

ervaringen opgedaan door andere organisaties.

- Kies een leverancier die bij de organisatie (of het domein) past. Let hierbij enerzijds op de omvang en anderzijds op de volwassenheid van de leverancier. Een volwassen leverancier gekoppeld aan een onvolwassen eigen organisatie levert een ongelijkwaardige situatie op en kan een bron van problemen zijn.
- Zorg voor heldere verwachtingen, zowel bij de interne klant als bij de leverancier. Verkeerde verwachtingen zorgen voor ontevredenheid, hoe goed de feitelijke dienstverlening ook mag zijn.
- Denk niet slechts in termen van 'geheel uitbesteden' of 'geheel zelf doen'. Maak bewust keuzes in de diverse vormen van sourcing.

LITERATUUR

- Arendonk, C. van, Oirsouw, R. van en J. Spaanderman, *Informatiseringseconomie*, Academic Service, 2001
- Beulen, E., *Uitbesteding van IT Dienstverlening*, ten Hagen & Stam, 2002
- Bon, J. van (red.), *IT Beheer Jaarboek 2003*, ten Hagen & Stam, 2003
- Deitz, R.M.H., *IT investeringen tussen berekening en inspiratie – methoden en praktijk beschreven en geanalyseerd*, proefschrift, Ponsen & Looijen, 1997
- Gianotten, J., *Trendrapport Topmanagement en IT 2003 – IT decisionmakers over hun strategie*, Giarte Media Groep, 2003

Hansen, Dorling, Schweigert, Lovett, *Improving IT Purchasing*, The Open Group, 1999

IMF – *Outsourcing van IT*, 1999

Information Services Procurement Library, *Managing Risks and Planning Deliveries*, ten Hagen & Stam Uitgevers, 1999

[Kraljic 1983] Kraljic, P., 'Purchasing must become supply management', in: *Harvard Business Review*, pp. 109 -117, september-oktober 1983

Trekant Partners B.V., *ICT (out)sourcingstrategieën in de praktijk*, Trekant Partners B.V., 2002

Thiadens, Th., *Beheer van ICT-voorzieningen*, Academic Service, 2002

The Outsourcing Institute & Dun & Bradstreet, *The Outsourcing Index 2000*, 2000

Trekant Partners, *Strategische (out)sourcing van ICT als kostenbesparingsmethode*, Trekant Partners B.V., 2003

Van Weele, A.J., *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*, Samsom Bedrijfsinformatie, 1999

Willcocks, Leslie en Mary Lacity, *Information Technology Outsourcing – Practices, lessons and prospects*, Templeton College, 2000

WEBSITES

- www.globaloutsourcing.org
www.outsourcing-russia.com
www.noa.co.uk
www.opengroup.org
www.outsourcing.com
www.trekantpartners.com