Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/88657

File ID	88657
Filename	HOOFDSTUK 10 Samenvatting en conclusies

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type	Dissertation
Title	Decision- en controlfactoren voor IT-sourcing
Author	G.P.A.J. Delen
Faculty	Faculty of Science
Year	2005
Pages	233
ISBN	9077212469

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/173286

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

HOOFDSTUK 10

Samenvatting en conclusies

10.1 Samenvatting

Hypothese: de sourcingfactoren

De centrale onderzoeksvraag van deze studie is welke factoren invloed hebben op het slagen of falen van een sourcing. Als uitgangspunt worden vanuit de literatuur en mijn praktijkervaring tien generieke factoren geponeerd die van invloed zijn op het succes of falen van sourcing. De rol van die sourcingfactoren evolueert tijdens het sourcingproces. Bij de besluitvorming geven zij aan of het juiste sourcingbesluit wordt genomen; daarom heten ze in die fase *decisionfactoren*. Als die factoren dan aanwezig zijn, is het verantwoord om verder te gaan met het sourcingproces, maar tijdens dat proces moet men diezelfde factoren blijven beheersen om succes te houden. Omdat de factoren dan van rol en gedaante veranderen, heten ze in dat stadium *controlfactoren*. In de praktijk dienen de decisionfactoren dus om het goede sourcingbesluit te nemen en moet men op de controlfactoren sturen om dat besluit ook goed uit te voeren. Uiteindelijk loopt ieder sourcingcontract een keer af en dan kan de uitbesteder beslissen over contractvernieuwing, overdracht naar een andere leverancier of het weer terug in huis nemen van de dienstverlening (back-sourcing). Op dat moment nemen de factoren weer de gedaante aan van decisionfactoren, maar dan in een andere context. Afhankelijk van die context worden ze dan follow-upfactoren of back-sourcefactoren genoemd. Tabel 10.1 laat het verloop van alle sourcingfactoren zien door de levenscyclus van een sourcing.

Tabel 10.1: Generieke sourcingfactoren en hun rol tijdens het sourcingproces

Sourcingbesluit: decisionfactoren	Sourcingproces: controlfactoren	Follow-up-sourcing	Back-sourcing
DF1 planmatige aanpak	CF1 planmatige aanpak	FF1	BF1
DF2 business case uitbesteding	CF2 business case uitbesteding	FF2	BF2
DF3 business case inbesteding	CF3 business case inbesteding	FF3	---
DF4 ontvlechtbaarheid	CF41 overdracht van personeel	---	BF41
	CF42 overdracht van middelen	FF42	BF42
	CF43 begeleiden gebruikers	---	BF43
DF5 goed opdrachtgeverschap	CF51 degelijk contract	FF51	---
	CF52 financiële afspraken	FF52	---
	CF53 performance mgt	FF53	---
DF6 sourcingkennis	CF6 kennisbehoud	FF6	BF6

Hierna worden deze factoren nader beschreven:

DF1 Planmatige aanpak van het sourcingproces

Om het sourcingproces beheersbaar te maken is een faseringsmodel nodig naar analogie van het systeemontwikkelproces dat ook pas beheersbaar werd met de toepassing van faseringsmodellen zoals SDM (System Development Mehodology). Iedere sourcing moet vooraf per fase gepland worden en die planning dient dan als sturingsinstrument voor het proces. Een bruikbaar model hiervoor is de WCIT-sourcingcyclus met de fasen: 1. sourcingbesluit, 2. leverancierselectie, 3. contractmanagement.

DF2 Een positieve business case voor uitbesteding

Door de voordelen die een uitbesteder wil bereiken te benoemen en af te wegen tegen de nadelen of risico's van uitbesteding, ontstaat een business case. Daarbij is het grootste risico dat de uitbesteder een kerncompetentie niet als zodanig onderkent en deze per ongeluk uitbesteedt. Een business case is niet alleen van belang voor het nemen van het juiste sourcingbesluit, maar hij vormt daarna ook een belangrijk instrument om op te sturen tijdens het verdere sourcingproces tot en met de contractmanagementfase.

DF3 Een positieve business case voor inbesteding

Duurzaam sourcingsucces is alleen mogelijk als beide partijen (de uitbesteder en de inbesteder) er voordeel bij hebben, een zogeheten win-win-situatie. De business case voor inbesteding is in hoge mate symmetrisch met de business case voor uitbesteding:

- De over te nemen processen moeten voor de inbesteder juist wel een *kerncompetentie* zijn.
- De inbesteder kan hier door zijn specifieke kennis en technologieën significant voordeel bieden aan de uitbesteder.
- De inbesteder kan door zijn schaalgrootte *efficiëntievoordelen* bieden aan de uitbesteder.

DF4 Ontvlechtbaarheid van processen

Om processen en bijbehorende middelen aan een andere organisatie te kunnen overdragen moeten ze eerst worden ontvlochten uit de eigen organisatie, met name als de uitbesteder niet alles wil uitbesteden, maar de optie wil hebben om alleen die IT-processen uit te besteden waar de beste business case voor is te maken. Als referentiekader voor dit ontvlechtingsproces is een enterprisearchitectuur op alle lagen van processen tot aan IT-componenten onmisbaar.

DF5 Goed opdrachtgeverschap

Een uitbesteder kan zijn IT-processen alleen uitbesteden als hij in voldoende mate in staat is om als opdrachtgever de inbesteder (waar die processen naar toe zijn gegaan) aan te sturen. Welk niveau van opdrachtgeverschap daarbij vereist is, hangt af van de mate van uitbesteding. Voor de uitbesteding van operationele IT-processen, zoals netwerk- of serverbeheer, volstaat niveau III, Systeemgeoriënteerd, van het INK-model, maar voor het uitbesteden van complete IT-afdelingen inclusief het tactisch management daarvan, is in termen van het INK-model minimaal niveau IV, *Ketengeoriënteerd*, vereist.

DF6 Sourcingkennis

De uitbesteder en de inbesteder moeten beiden ervaring hebben met IT-sourcing. Sourcingervaring is echter ongelijk verdeeld. Organisaties die voor het eerst uitbesteden, hebben daar ipso facto geen ervaring mee, terwijl IT-dienstverleners leven van inbesteding en daar juist veel ervaring mee hebben. Daarom zijn uitbesteders voor hun eerste contracten vaak afhankelijk van externe kennis. Ze zouden die kennis kunnen halen bij hun kandidaat-leverancier, maar uitbesteden is niet hetzelfde als inbesteden en die leverancier zal toch altijd het eerst naar zijn eigen belangen kijken. Daarom doet een uitbesteder er beter aan een onafhankelijke sourcingadviseur te betrekken die al meer uitbestedingen heeft begeleid.

CF41 Zorgvuldige overdracht van personeel

Bij een eerste sourcing wordt vrijwel altijd personeel overgedragen. Omdat IT-dienstverlening nog steeds zeer kennisintensief is, is dit personeel cruciaal voor het succes van IT-sourcing, want zij zijn de belangrijkste kennisdragers. Bij de overdracht moet ruime aandacht worden besteed aan overdracht en behoud van kennis, overbruggen van cultuurverschillen, communicatie, het omgaan met weerstanden en de ondernemingsraad.

CF42 Overdracht van middelen

De materiële bedrijfsmiddelen die bij IT-outsourcing kunnen worden overgedragen, zijn de hardware (WAN, LAN, servers, pc's), de software (systeemsoftware, applicaties), licenties en soms de huisvesting van een IT-afdeling. Door deze middelen aan de externe dienstverlener over te dragen, stelt de uitbesteder hem in staat deze te standaardiseren en te integreren in de eigen IT-infrastructuur en daardoor kan de leverancier efficiency-voordelen behalen in de operaties. Daar staat tegenover dat het verhuizen van middelen naar een andere omgeving, waar ze worden ingepast in een andere IT-architectuur, ook een aanzienlijk risico meebrengt en dat middelen die eenmaal zijn overgedragen bij iedere leverancierswisseling opnieuw overgedragen moeten worden. Daarom worden deze middelen ook vaak in eigendom gehouden door de uitbesteder.

CF43 Begeleiding van de gebruikers

Bij outsourcing komen de gebruikers op grotere afstand te staan van de IT-dienstverlener en vice versa. Prioriteiten die voor de eigen IT-afdeling vanzelfsprekend waren of die de gebruikers desnoods zelf afdwongen, maken dan plaats voor de formele afspraken zoals ze in een SLA staan. Daarom is het essentieel dat de gebruikers zich vooraf bewust zijn van hun processen en de kritische afhankelijkheden van IT-voorziening daarbinnen en dat de uitbesteder hen betrekt bij het opstellen van dat SLA. Natuurlijk heeft alles zijn prijs en moeten individuele gebruikers ook begrijpen dat zij de service krijgen waar hun organisatie voor betaalt. Wat hierbij goed helpt, is om de gebruikers via doorbelasting direct te confronteren met de kosten van hun wensen. Kortom, alles draait hier om een goed verwachtingenmanagement.

CF51 Een degelijk contract

Een sourcingcontract moet enerzijds zekerheid bieden en anderzijds flexibiliteit.

Het contract is geldig gedurende de looptijd van de sourcingovereenkomst en idealiter blijft het gedurende die periode in de kast liggen. Als het goed gaat, worden de meeste artikelen nooit toegepast en hoeft het contract ook niet meer gewijzigd of "opengebroken" te worden. Men kan het zien als een soort "huwelijkse voorwaarden", die bij een goed huwelijk in het nachtkastje blijven liggen, maar die wel bepaalde spelregels bieden om op terug te vallen als er problemen komen of als de omstandigheden ingrijpend veranderen. Mochten die problemen zich toch voordoen, dan is het zaak om te voorkomen dat die snel escaleren naar een juridische procedure. Daarom is het verstandig in het contract al procedures op te nemen voor mediation of arbitrage door onafhankelijke experts in wie men vertrouwen heeft, voor het geval men er met elkaar niet uitkomt. Men is immers sterk van elkaar afhankelijk en moet snel samen verder. In zo'n situatie heeft geen van beide partijen belang bij een juridische procedure met kostbare advocaten en imagoschade, want procedures voor de rechtbank kunnen zich soms jaren voortslepen zonder dat er een uitspraak komt.

CF5 2 Heldere financiële afspraken

Er bestaat een groot verschil tussen het inkopen van producten en het aangaan van een sourcingrelatie. Bij een inkoop probeert men de producten voor de laagste prijs te krijgen, mits de kwaliteit vaststaat, maar bij outsourcing wordt men langdurig van elkaar afhankelijk. Als een leverancier dan niet uit de kosten komt, is hij vaak gedwongen zijn inzet te beperken, wat ten koste gaat van de service, of hij gaat al zijn creativiteit richten op het identificeren van meerwerk. In zo'n situatie wordt alles wat niet letterlijk in het SLA en het contract is opgenomen apart in rekening gebracht. Dergelijke situaties kunnen gemakkelijk ontstaan als kostenbesparing het enige motief is om te outsourcen.

Een transparante kostprijsberekening is van groot belang voor een goede sourcingrelatie. De beste manier is om het principe van Activity Based Costing (ABC) toe te passen op de IT-dienstverlening.

CF5 3 Performancemanagement

De Looff stelt in zijn dissertatie (1996) dat *"uitbesteden alleen verantwoord is wanneer de eisen aan de activiteiten tevoren gedetailleerd kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden"*. Hiermee geeft hij een belangrijke controlfactor aan, namelijk het kunnen specificeren, meten en sturen op de performance van de IT-dienstverlener. Dit complex van taken wordt meestal samenvat met de term *performancemanagement*.

CF6 Kennisbehoud

Tot aan de eerste migratie naar een inbesteder heeft een organisatie de facto de kennis om zijn eigen IT-dienstverlening te verzorgen. Tijdens de leverancierselectie en de migratie bouwt een uitbesteder bovendien de kennis op die nodig is om een leverancier aan te sturen. Daarna wordt het belangrijk om beide vormen van kennis gedurende de gehele contractmanagementfase te behouden. Als een uitbesteder namelijk zoveel kennis heeft verloren, dat hij niet meer in staat is de eigen IT-dienstverlening uit het niets op te bouwen, verliest hij de optie van back-sourcing, oftewel de kans om uitbesteding als zodanig terug te draaien. Wanneer hij daarboven ook de kennis en kunde verliest om een andere leverancier aan te sturen, vervalt vervolgens de optie van follow-upsourcing en wordt de uitbesteder definitief afhankelijk van die ene leverancier.

Veldonderzoek: achttien cases

De sourcingfactoren zijn getoetst aan achttien cases uit de praktijk. Uit de correlatie tussen slagen en mislukken van iedere case en het al of niet voldoen aan de criteria voor de individuele sourcingfactoren kon de volgende classificatie voor de factoren worden afgeleid, waarbij aan iedere klasse punten zijn toegekend als gewichtsfactor (zie tabel 10.2).

Tabel 10.2: Classificatie van decision- en controlfactoren

Categorie	Aantal punten	Decisionfactoren	Controlfactoren
Zeer sterke factoren: niet voldoen leidt altijd tot mislukking	5	DF2 business case voor uitbesteding	CF2 business case voor uitbesteding CF41 overdracht van personeel
Sterke factoren: niet voldoen leidt op zijn best tot gedeeltelijk slagen	3	DF3 business case voor inbesteding DF5 goed opdrachtgeverschap	CF3 business case voor inbesteding CF51 degelijk contract CF52 financiële afspraken CF53 performance-management
Gemiddelde factoren: niet voldoen leidt meestal tot mislukking, maar soms tot succes.	1	DF1 planmatige aanpak DF4 ontvlechtbaarheid DF6 sourcingkennis	CF1 planmatige aanpak CF43 begeleiding van de gebruikers CF6 kennisbehoud
Zwakke factoren: geen relatie aangetoond tussen de factor en mislukking of succes	0	----	CF42 overdracht van middelen
Maximumscore		5 + 2×3 + 3 = **14**	2×5 + 4×3 + 3 = **25**

De analyse van de cases wijst erop dat voor een succesvolle sourcing op elk punt in de sourcingcyclus aan de criteria voor de belangrijkste sourcingfactoren voldaan moet zijn, alvorens over te gaan tot een volgende fase. Zo zal in fase 1, *Sourcingbesluit*, aan de criteria van de belangrijkste decisionfactoren voldaan moeten zijn voordat men over kan gaan naar fase 2, *leveranciersselectie*.

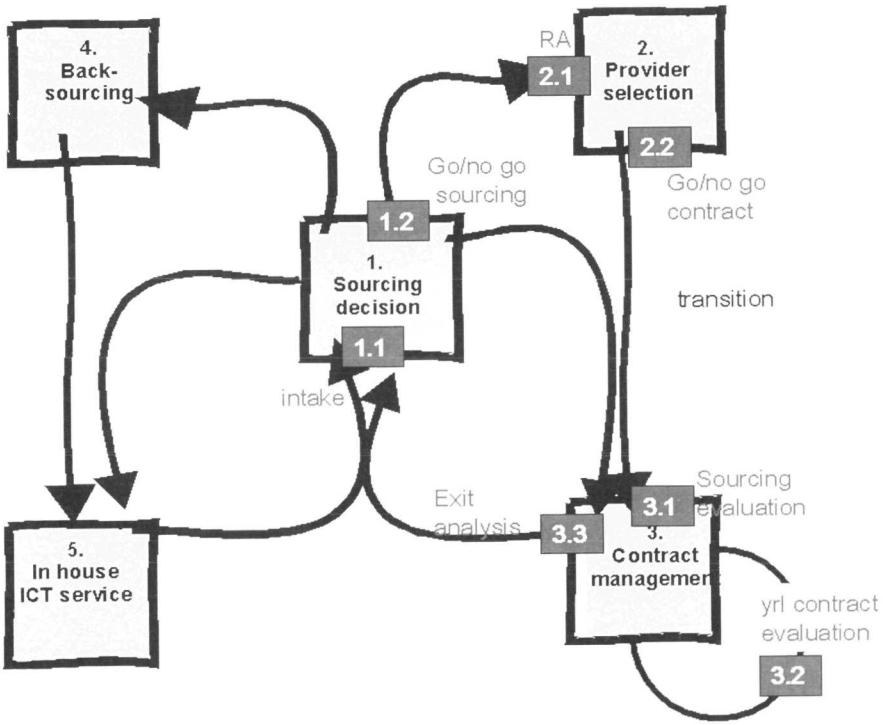
Decision- en controlscore

Evenzo moeten na de *leveranciersselectie* de belangrijkste controlfactoren beheerst zijn voordat men over kan gaan tot *transitie* en *contractmanagement*. In tabel 10.2 is aangegeven hoe sterk of zwak de individuele factoren zijn. Met behulp van deze tabel kan men ook kwantificeren in hoeverre aan de criteria voor het gehele pakket van relevante decision- en controlfactoren voldaan is. Als alle decision- en controlfactoren relevant zijn, kan men – zoals in tabel 10.2 is voorgerekend – maximaal 14 decisionpunten en 25 controlpunten behalen. De decisionscore (Dsc) wordt nu gedefinieerd als het aantal decisionpunten dat men behaalt voor de factoren waarbij aan de criteria is voldaan ($D_{...}$), gedeeld door het maximumaantal decisionpunten dat men kan behalen voor alle relevante factoren (D_{max}) van die sourcing, uitgedrukt in procenten. Op dezelfde manier is de controlscore (Csc) gedefinieerd als $C_{...}/C_{max}$. Door deze scores te ijken aan alle achttien gebruikte

cases, blijkt dat geslaagde sourcingen corresponderen met scores van 85% of meer. De gedeeltelijk geslaagde cases corresponderen met scores tussen de 50 en de 85% en de cases waar een van de scores onder de 50% viel, zijn allemaal mislukt. Het feit dat uit de tien generieke sourcingfactoren zo'n scoringsmethode valt af te leiden, geeft tevens aan dat die tien factoren bruikbaar zijn om met redelijke waarschijnlijkheid een voorspelling te doen over succes of mislukking van een sourcing.

De sourcingfactorenmonitor

Door combinatie van alle resultaten tot dusver kan een generiek plan worden uitgewerkt voor monitoring van de sourcingfactoren over de hele sourcingcyclus, de zogeheten *sourcingfactorenmonitor*. Deze monitor is te beschouwen als een soort early warning system, dat knelpunten op een vroeg moment signaleert, zodat men het sourcingproces nog tijdig kan bijsturen. De natuurlijke momenten voor bepaling van de scores liggen aan het begin en aan het einde van elke fase van de sourcingcyclus. Hierna volgt een generiek schema voor de meetmomenten afgebeeld op de WCIT-sourcingcyclus.



Figuur 10.3: De sourcingfactorenmonitor afgebeeld op de WCIT-sourcingcyclus

De sourcingfactorenmonitor is toegepast op de IT-outsourcing van het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC). Hierbij is na het sourcingbesluit vastgesteld dat de factor DF4 opdrachtgeverschap aan de zwakke kant was. Tijdens de fase leverancierselectie en transitie is hierop

bijgestuurd, met als resultaat dat de sourcingscore toenam van 72 tot 100% en dat deze sourcing nu een grote kans maakte om tot een succes uit te groeien.

10.2 Conclusies

De conclusies van dit exploratieve onderzoek zijn als volgt samen te vatten.

1. De mate waarin een sourcing succesvol is, wordt beïnvloed door de volgende negen generieke factoren (geplaatst in volgorde van hun invloed):
   - een positieve business case voor uitbesteding;
   - een zorgvuldige overdracht van personeel;
   - een positieve business case voor inbesteding;
   - de volgende drie factoren van goed opdrachtgeverschap:
     - een degelijk contract;
     - heldere financiële afspraken;
     - performancemanagement;
   - een planmatige aanpak;
   - sourcingkennis;
   - begeleiding van de gebruikers.

   Hierbij is succes gedefinieerd als de mate waarin de uitbesteder en de inbesteder willen doorgaan met de sourcing.
2. De invloed van deze negen factoren samen geeft een afdoende verklaring voor het succes van achttien aselect gekozen cases uit de Nederlandse praktijk.
3. De invloed van een tiende factor, namelijk de factor overdracht van middelen, kon niet worden aangetoond.
   Tijdens het onderzoek zijn geen andere factoren gevonden dan deze tien waarmee als hypothese gestart is.
4. Door gewichtsfactoren toe kennen aan de eerste negen factoren kan een ijkbare decision- en controlscore worden afgeleid, met duidelijke omslagpunten tussen succes, gedeeltelijk succes en mislukking van een sourcing. Daarom is te verwachten dat deze factoren ook het succes van andere cases uit de Nederlandse praktijk met redelijke waarschijnlijkheid kunnen verklaren.

10.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek biedt aanknopingspunten voor nader onderzoek. Daarbij is zowel te denken aan een directe voortzetting ter verdieping van het onderzoek als aan een verbreding binnen en buiten de gehanteerde scope van IT-sourcing in Nederland.

Verdieping

Dit onderzoek heeft beschrijvende kennis opgeleverd over de invloed van tien generieke sourcingfactoren op het succes van achttien sourcingen in de

praktijk. Daarbij zijn de sourcingfactoren telkens gescoord op een nominale schaal: er is voldaan aan een bepaalde set criteria of er is niet aan voldaan. Ook de mate van succes kende daarbij slechts drie waarden: geslaagd, gedeeltelijk geslaagd of mislukt.

Beschrijvende kennis is de eenvoudigste vorm van kennis volgens de typologie van Verschuren en Doorewaard (1995). Deze typologie onderscheidt de volgende vijf vormen van kennis, in opklimmende volgorde van complexiteit:

1. beschrijvende kennis;
2. verklarende kennis;
3. voorspellende kennis;
4. evaluatieve kennis;
5. prescriptieve kennis.

Vanuit de eenvoudigste kennisvorm (beschrijvende kennis dus) kan door middel van nader onderzoek de naasthogere vorm van kennis, namelijk verklarende kennis, verkregen worden. Bij onderzoek naar sourcingfactoren wordt dan niet alleen de aanwezigheid van verbanden tussen factoren en resultaten van een sourcing onderzocht, maar wordt ook gezocht naar een causale relatie tussen de factoren en de mate van succes. Hiervoor is het nodig de factoren te ontbinden in subfactoren, totdat een elementair niveau bereikt wordt waarop ze meetbaar worden. Zo is de factor CF41 *zorgvuldige overdracht van personeel* niet zonder meer in een getal uit te drukken, maar de subfactor cultuurverschil is wel meetbaar te maken volgens de methode van Hofstede (1991). Op een dergelijke wijze moet dan ook het complexe begrip sourcingresultaat meetbaar gemaakt worden. Vervolgens kan men dan langs statistische weg uitspraken doen over *de mate* waarin iedere (sub)factor bijdraagt aan succes en de mate waarin de (sub)factoren van elkaar afhankelijk zijn. Een dergelijk onderzoek kan antwoord geven op de volgende onderzoeksvraag:

Welke set van factoren is afdoende bepalend voor het succes van IT-sourcing en hoe sterk is de impact van iedere factor op dat succes?

Door met verder onderzoek de kennistrap van Verschuren en Doorewaard nog verder te bestijgen, wordt het in de toekomst wellicht mogelijk het verloop van een sourcing te voorspellen (waardoor het sourcingproces veel beheersbaarder wordt) of uiteindelijk zelfs prescriptieve kennis te ontwikkelen of, anders gezegd, de ideale en omvattende methode voor sourcing van IT. Gezien de nog steeds snelle ontwikkelingen van IT en de daardoor mogelijk gemaakte maatschappelijke ontwikkelingen is echter niet te verwachten dat dit soort onderzoek de werkelijkheid op korte termijn zal inhalen. Bovenstaande cursief gedrukte vraag naar verklarende kennis lijkt mij dan ook een mooie en ambitieuze doelstelling voor de komende vijf jaar.

Verbreding

Door meer cases te onderzoeken komen meer data points beschikbaar en zou de sourcingfactorenmonitor verder geijkt en verfijnd kunnen worden.

Hierbij kan men ook aan meervoudige cases denken die meerdere data points opleveren, zoals een ABN-AMRO, die na elkaar diverse grote kavels heeft uitbesteed, of de reeds in dit onderzoek betrokken Hollandsche Beton Groep, die men ook op het niveau van de individuele groepsmaatschappijen kan onderzoeken. Daarnaast kan de resultatendatabase ook vanzelf groeien door de sourcingfactorenmonitor gewoon toe te passen op nieuwe sourcingen en de resultaten daarvan te publiceren.

Dit onderzoek was gericht op IT-outsourcing in Nederland. Het is ook mogelijk de scope van het onderzoek te verbreden, en wel in de volgende twee dimensies:

- Onderzoek naar de invloeden van de sourcingfactoren in andere landen, waarbij de vraag dan is in hoeverre verschillen in wetgeving, cultuur en economische ontwikkeling daar tot een ander beeld leiden dan voor Nederland is vastgesteld.
- Onderzoek naar in hoeverre de sourcingfactoren van dit onderzoek ook van toepassing zijn op andere domeinen van sourcing, met name op de diverse domeinen van Business Process Outsourcing (zie Hoofdstuk 2).

Implementatie van de factoren

Dit onderzoek geeft aan *of* een organisatie er verstandig aan doet IT uit te besteden en of zij vervolgens in staat is om die uitbesteding te beheersen. Als dat niet zo is, moeten de uitbesteder en/of de inbesteder kennelijk nog wat doen aan de sourcingfactoren. Er zijn tal van methoden om bijvoorbeeld te werken aan de volwassenheid en het goede opdrachtgeverschap van een organisatie (factor DF5), maar er is nog geen samenhangend onderzoek gedaan naar de beste manieren om alle sourcingfactoren te implementeren bij uitbestedende en inbestedende organisaties.