

Opdrachtgever zijn vraagt persoonlijke moed en kracht. Outsourcing vormt daarop geen uitzondering. Hoe zorg je ervoor dat je leverancier je begrijpt en dat er werkelijk sprake is van een wederzijds belang, zowel financieel als kwalitatief?

door: Bob van Zeist & Martin Kooij

Goed Opdrachtgeverschap betekent dat de opdrachtgever de belangen van alle belanghebbenden kent en dat hij op grond van actuele en relevante kennis keuzes maakt in de aansturing van zijn ict-leveranciers. Dit opdrachtgeverschap bij outsourcing staat nog in de kinderschoenen. Dit blijkt uit een onderzoek waarvoor vijf managers uit verschillende branches zijn geïnterviewd. Daarnaast werd bij zestig bedrijven een online-onderzoek gehouden. Uit de bevindingen komt naar voren dat de kwaliteit van opdrachtgeverschap in veel gevallen nog te sterk afhangt van de persoonlijke moed en kracht van de opdrachtgever. Dat lijkt evident, want complexe trajecten – waartoe we outsourcing mogen rekenen – vergen natuurlijk een krachtig leiderschap. Maar tegelijk kan worden vastgesteld dat bij trajecten waar persoonlijke kwaliteiten de doorslag geven, sprake is van onvolwassenheid van de organisatie. De geïnterviewde organisaties onderkennen dat ook. Men zegt behoefte te hebben aan betere ondersteuning in processen, organisatie en producten, maar erkent dat op genoemde punten nog onvoldoende resultaat is bereikt. Opvallend is dat die erkenning doorgaans pas na doorvragen 'boven water' komt.

Bij Goed Opdrachtgeverschap heeft de opdrachtgever controle, waardoor hij zijn verantwoordelijkheid kan dragen. In de praktijk blijkt echter dat dit in lang niet alle situaties tot de dagelijkse praktijk behoort. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen:

Cultuur: De organisatiecultuur van het opdrachtgeverschap heeft een volwassenheid die zich laat vergelijken met het projectmatige werken in begin jaren negentig. Voor projectmatig werken geldt dat voor de afgelopen vijftien jaar de resultaten van professionalisering goed zichtbaar zijn. Dit heeft een herkenbare en geaccepteerde werkwijze opgeleverd. Als het om goed opdrachtgeverschap gaat, zien we dit als een nog te behalen doel. Outsourcingtrajecten vergroten dit probleem door de cultuur van de leverancier erbij te betrekken. De organisatiecultuur drukt een zware stempel op de invulling van opdrachtgeverschap. De praktische invulling van opdrachtgeverschap volgt de cultuur van de organisatie. Een jonge, nog niet diep ingesleten processtructuur rondom opdrachtgeverschap wordt al snel verlaten wanneer de opdrachten 'spannend' worden. Een praktisch voorbeeld uit een interview: de nog verse processtructuur om te komen van idee tot project legt het altijd af tegen een old boys network op directieniveau.

Dit wordt ondersteund door genoemd kwalitatief onderzoek: ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat het proces van idee tot businesscase slechts in beperkte mate gestructureerd is, en driekwart uit twijfels over de efficiëntie van dit proces. Tijdens de fase projectuitvoering en beheer is de professionalisering verder gevorderd. Voorbeeld: Prince2 en itil zijn bekende, gebruikte methodieken. Maar liefst driekwart geeft aan in zeer grote mate een standaard projectmethode te gebruiken. De rol van opdrachtgever heeft nog weinig bekendheid en status. Wanneer een mandaat nodig is, valt men daardoor vaak terug op de bekende rollen, zoals een managementteamlid en lijnmanager. Opdrachtgever zijn van een businessopdracht komt daardoor moeilijk van de grond. Een voorbeeld uit de gehouden interviews: het projectmandaat is vaak

duidelijk omlind, maar voor het bredere opdrachtgeversmandaat wordt snel teruggevallen op managementteamverantwoordelijkheid.

Groundhog day: We hebben tijdens de interviews scherpe analyses gehoord over hoe het zou moeten en wat er misging – en gaat. Het zelfbeeld laat zich het beste beschrijven als: bewust onbekwaam. Dit komt tot uitdrukking in het vooraf kunnen aangeven waar het schip zal stranden. Dit betreft niet zozeer het individu, maar vooral de organisatie. Er is beslist begrip voor het belang van een goede invulling van de rol van opdrachtgever. Het is echter nog moeilijk deze behoefte aan invulling effectief en concreet te vertalen (beperkte en onvoldoende mate samen driekwart).

Projectuitvoering nog ict-feestje:

Opvallend is de strikte scheiding tussen business en ict. Een voorbeeld uit de interviews: de business mag en wil zich niet met de 'hoe-vraag' bemoeien (tech-

Opdrachtgeverschap staat nog in kinderschoenen

Interne organisatie vaak obstakel bij outsourcing

nologie) en vice versa heeft ict weinig begrip voor de uiteindelijke doelstelling van de business bij de opdracht. Nog een voorbeeld: het projectbureau is vaak sterk gericht op ict. Driekwart geeft aan dat zo'n projectbureau in meer of mindere mate is ingericht. Vaak is het projectbureau exclusief bij ict ondergebracht. Tijdens drie interviews is duidelijk aangegeven dat de businessinspanning in uren onvoldoende in het project wordt meege-
nomen. Business en ict vieren ieder een eigen feestje.

De vraag 'Waarom is het projectbureau niet onder verantwoordelijkheid van de business geplaatst?', levert tijdens de interviews als antwoord op dat dit als een logische stap wordt gezien. Deze verandering staat echter niet op korte termijn op de agenda. Ook de volwassenheid van de ict-organisatie wordt als onvoldoende ervaren. Ict én opdrachtgevers zoeken daarbij in overdreven mate naar zekerheden: in specificaties en contracten. Negen van de tien respondenten maken bij de beoordeling van de producten van

een project gebruik van vooraf en tijdens het project opgestelde eisen en criteria. Maar volgens de geïnterviewden is het resultaat vaak niet zozeer dat er betere afspraken zijn gemaakt, maar eerder dat iedereen zich beter heeft ingedekt. Bij outsourcing en outtasking wordt dit als zeer actueel genoemd.

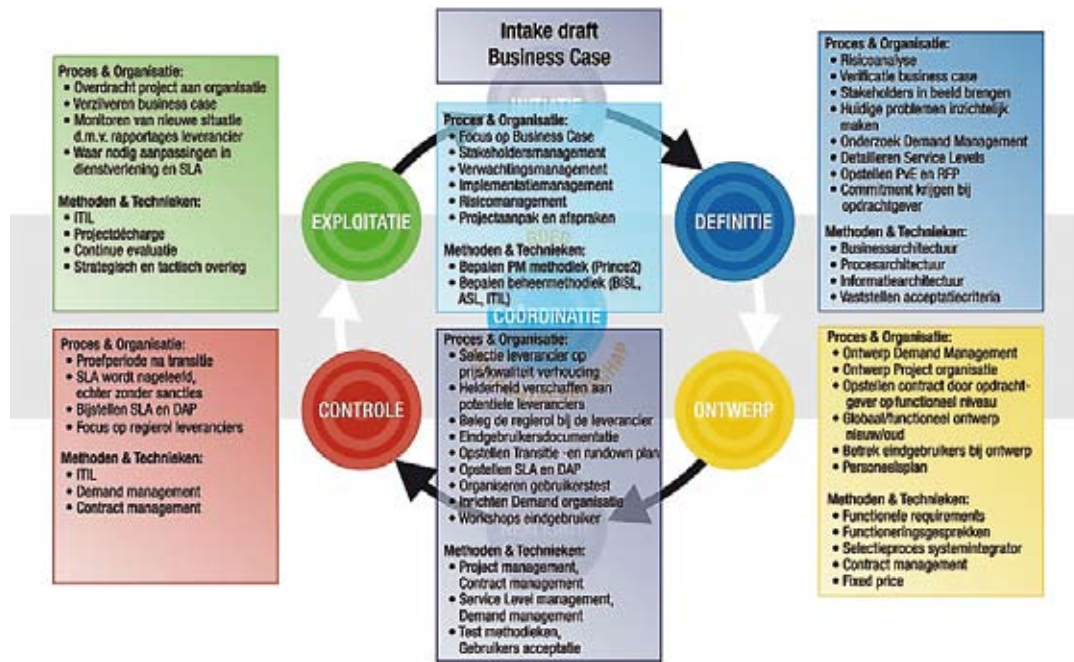
Procedures, procedures, procedures: Er is in de interviews een eenduidig patroon te vinden in het gebruik van procedures. Eerst zijn er te weinig procedures en vervolgens – bij verlies van controle – is er de roep om meer en meer. Terecht, zolang de procedures houvast bieden en geen verkramping veroorzaken. Het gaat mis als de menselijke maat en het efficiënt en effectief inzetten van vakmanschap uit het oog worden verloren. Het kind wordt dan met het badwater weggegooid. SLA- en contractexpertise bij outsourcing dient tweezijdig ingevuld te worden voor een goede dialoog. Maar ook het effectief inrichten van demandmanagement is een uitdaging.

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt een nauw verband tussen het hebben van procedures en de tevredenheid over de effectiviteit daarvan in een organisatie. Degenen die aangeven dat procedures aanwezig zijn, geven nagenoeg allemaal aan dat ze tevreden zijn over de effectiviteit. Via procedures wordt echter ook vaak gezocht naar zekerheid door middel van het formaliseren en toevoegen van controle. De reden dat gekozen wordt om het beheer van ict uit te besteden, is vaak voornamelijk dat het niet tot de kernactiviteit van het bedrijf hoort, of omdat de kosten te hoog of te onvoorspelbaar zijn. Dit geeft aan dat het bedrijf hoogstwaarschijnlijk meer verstand heeft van andere zaken dan van het beheer van ict. Aannemelijk is dat het bedrijf nog minder kennis heeft van het outsourcen zelf. Het online-onderzoek geeft echter aan dat de (tijdelijke) inzet van een onafhankelijke partij hierbij nog geen gemeengoed is.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksuitkomsten in combinatie met onze praktijkervaring met Goed Opdrachtgeverschap hebben wij een aantal specifieke aanbevelingen geïdentificeerd. Deze kunnen van pas komen bij de voorbereiding en tijdens de uitvoering van complexe ict-projecten. Onderstaande opsomming is gedestilleerd uit onze ervaring met outsourcing van server- en werkplekbeheer, tegenwoordig een veelvoorkomende vorm en daarmee voor velen herkenbaar:

Er kan worden vastgesteld dat bij trajecten waar persoonlijke kwaliteiten de doorslag geven, sprake is van onvolwassenheid van de organisatie



Figuur 1.
Referentiemodel
outsourcing

‘Een goede opdrachtgever weet exact welke eisen hij stelt aan een nieuwe ict-omgeving. Hij is op de hoogte van de laatste innovaties in de techniek, weet welke leverancier die techniek tegen de juiste prijs levert, en test of het opgeleverde systeem voldoet. Daarna houdt hij stevig grip op de exploitatie en hij zorgt dat het systeem de veranderingen in de businessprocessen volgt.’

De bovenstaande definitie is bij outsourcing niet zo heel eenvoudig in de praktijk te brengen. ‘Welke eisen stellen we en zijn deze toereikend vastgelegd?’, ‘Wat moet ik van techniek weten, gegeven de situatie dat de bedrijfsvoering met ict verweven is en ontvlechting van de organisatie dus grote consequenties kent?’ Dat zijn maar een paar van de fundamentele vragen die beantwoord moeten worden.

Aanbeveling 1. Tuig een project op namens de opdrachtgever

Het is van groot belang dat je als organisatie weet wat je wilt. Laat functionele wensen niet over aan de leverancier. Technische zaken zijn uiteraard wel voor de leverancier bedoeld, dat is namelijk de reden voor het uitbesteden, maar de kaders bepaal je zelf. Stel zelf een projectmanager aan om het gehele traject aan te sturen. De projectleider van de leverancier heeft namelijk andere belangen dan de opdrachtgever zelf. Stel ook expliciet een opdrachtgever aan zodat de projectmanager zijn taak goed kan uitvoeren.

Aanbeveling 2. Overwin de tegenstelling

De paradox in outsourcing is dat de leverancier additionele verdiensten wil halen uit bijvoorbeeld het aantal helpdeskcalls en wij-

zigen op het ict-platform. De opdrachtgever is echter uit op stabiliteit op functionaliteit en financieel vlak. Deze ogenschijnlijke tegenstelling laat zich niet oplossen door de ict-leverancier per incident te betalen. Het is dan ook belangrijk om de SLA zo af te sluiten dat een leverancier voordeel haalt uit een daling van het aantal calls in plaats van uit een stijging ervan.

Door een andere contractvorm te kiezen behaalt de opdrachtgever voordeel bij een daling van het aantal calls, en de leverancier bij dezelfde daling zelfs een groter voordeel. Een contractvorm waarbij de incidenten en de changes wel worden doorbelast, maar de vragen aan de helpdesk gratis zijn, biedt uitkomst. Dit motiveert de leverancier om de eindgebruiker zo veel mogelijk zelfredzaam te laten zijn, zodat de helpdesk met minder mensen bemand hoeft te worden. Het is wel van belang dat het beheercontract uitgaat van een vaste prijs. Vervolgens zou je een staffel kunnen afspreken over de kosten van changes en incidenten. Wanneer de leverancier onder een bepaald aantal calls blijft, wordt er een bonus gegeven met een structurele verlaging van de kosten voor het volgende jaar. Met minder calls hoeft de leverancier minder mensen in te zetten en is er een bonus verdiend.

Aanbeveling 3. Stel een werkwijze in en houdt daaraan vast

Het komt nog vaak voor dat een SLA pas wordt afgerond nadat het contract voor outsourcing getekend is. In deze situatie is de leverancier aan het roer gekomen en heeft hij in de SLA-onderhandelingen een veel sterkere positie gekregen. Uitspreken en naleven

dat de SLA wordt opgesteld vóór het tekenen van het contract voorkomt dit. Referentiemodellen (zie figuur 1) kunnen dienen als ondersteuning om tot Goed Opdrachtgeverschap te komen. Het referentiemodel ‘outsourcing’ laat per fase de voornaamste aspecten zien bij grote ict-uitbestedingstrajecten. Het model is aanvullend op een reguliere projectaanpak. De onderwerpen in het referentiemodel betreffen zowel proces- en organisatieaspecten, als methoden en technieken. Door een dergelijke checklist te kiezen, wordt een opdrachtgever ondersteund in zijn doel om een ‘complete’ opdrachtgever te zijn.

Tot slot

De bevindingen uit het marktonderzoek ‘Goed Opdrachtgeverschap’ geven een concrete handleiding voor opdrachtgevers. De aanbevelingen: zorg voor een geregisseerde werkwijze vanuit de opdrachtgever en creëer een gelijkwaardige dialoog. Versterk de kennis op het gebied van outsourcing en voorkom dat de leverancier een tegengestelde doelstelling kan nastreven. Dan ben je als opdrachtgever ook bij outsourcingstrajecten op de juiste koers om een goede, succesvolle opdrachtgever te zijn.

Over de auteurs: **Bob van Zeist & Martin Kooij** zijn beiden werkzaam bij Valori.