



Outsourcing



Beyond the ordinary

## Stand van zaken en managementinstrumenten

Denis Verhoef

NESMA / Oktober 2003



- **Introductie**
- **Stand van zaken**
- **Managementinstrumenten?**

## IT-uitbesteding: nieuw en onbekend?

- In 1989 eerste grote deal (Kodak → IBM, DEC)
- In 2002 stelt Gartner “By 2005, with 0.7 probability”:
  - 80 % of all enterprises with a revenue of over \$ 200 billion will have outsourced at least 80 % of their IT-operations and their business process functionality needs
  - 50 % of all widely known IT service providers will no longer exist
- In 2003 signaleert Gartner dat business process outsourcing een 2x zo grote vlucht zal nemen als IT-outsourcing

## Top 5 'mega-deals' (naar aantal medewerkers)

**1. 2000: Atos Origin - Philips.**

Inzet: Origin (17.000 medewerkers (mw); omzet: 1,1 miljard euro; contractwaarde: 2,6 miljard euro)

**2. 2002: Atos Origin - KPN.**

Inzet: Datacenter, Werkplekdiensten en Softwarehuis (in totaal: 2340 mw; omzet: 400 miljoen; overnamesom: miljoen)

**3. 2002: EDS - ABN Amro.**

Inzet: Ict Wholesale Clients (2000 mw: 1000 vaste/1000 tijdelijk). Contractwaarde: 1,3 miljard euro.

**4. 2000: Pinkroccade - GAK Groep.**

Inzet: Automatisering Sociale Zekerheid (1000 mw; omzet: 136 miljoen).

**5. 2000: Ordina - Relan.**

Inzet Relan ICT (375 mw; omzet 91 miljoen)

## BLIJKENS TERMINOLOGIE IS HET EEN HYPE

Off shore development

Publiek – private samenwerking

Professioneel opdrachtgeverschap

outsourcing

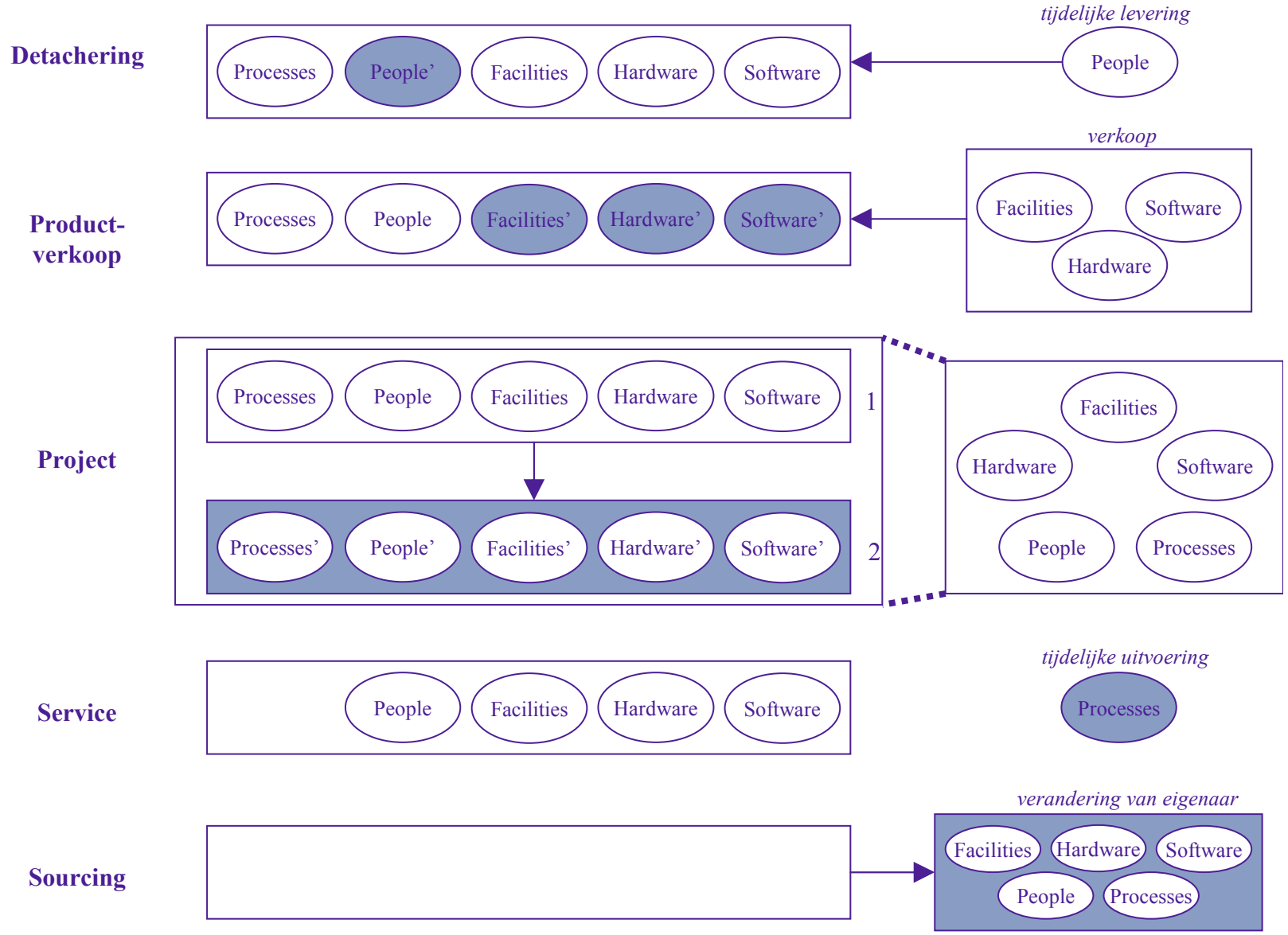
Application service providers

Europese  
aanbesteding

BPO

Strategic sourcing

# SOORTEN KLANT-LEVERANCIERRELATIES



**■ PRO****■ Kostenbeheersing**

- Schaalgroottevoordelen bij de leverancier
- Variabel maken van kosten voor het uitbestedende bedrijf
- Beter voorspelbaar en beheersbaar maken van de kosten

**■ Kwaliteitsverbetering**

- Betere toegang tot kwalitatief hoogwaardige expertise
- Betere benutting van ervaringen van anderen
- Aantrekkelijker loopbaanperspectief voor eigen IT-deskundigen

**■ CON****■ Mate van integratie met bedrijfsvoering**

- Ontkoppeling lastig door verwevenheid IT-dienst met bedrijfsvoering
- Bedrijfsproces is van strategisch belang of omvat concurrentiegevoelige informatie
- Het belang van het bedrijfsproces vereist direct control over alle betrokkenen en activiteiten (dus ook IT)

**■ Marktomstandigheden**

- De externe markt is nog onvoldoende competitief
- De gevraagde kennis is onvoldoende aanwezig (bijv. bij nieuwe technologie)
- Er is specifieke bedrijfskennis nodig waarover IT-leveranciers niet beschikken

**FASE**

1. Oriëntatie
2. Scoping
3. Selectie
4. Letter of intent
5. Contractering
6. Transitie
7. Contractmonitoring

**RESULTAAT**

- Motieven
- Definiëren dienst / aanpak / sturing
- 1 of meer leveranciers
- Preferente leverancier
- Afspraken en serviceniveaus
- Inregelen uitbestedingsrelatie
- Bewaken contract en prestaties

### UITBESTEDENDE PARTIJ

moet nu “operational excellence” vertonen in de aansturing van de leverancier (NIEUW)

- wat willen wij van de ander
- wat is voor ons belangrijk
- hoe controleren wij de uitvoering
- welke risico's willen wij nemen
- welke risico's neemt de ander?
- kunnen zij dat aan?

### EXTERNE PARTIJ

moet nu resultaatverantwoordelijkheid gaan nemen (NIEUW)

- hoe kunnen wij zekerheid garanderen?
- hoe kunnen wij kosten omlaag brengen?
- hoe kunnen wij service verbeteren?
- hoe kunnen wij langdurige relaties aangaan?

## SCOPE VAN DE PRESENTATIE

## ■ Niet:

- Juridische aspecten
- Financiële aspecten
- Personele aspecten

## ■ Wel:

- Besturingsaspecten
- Technisch-inhoudelijke aspecten



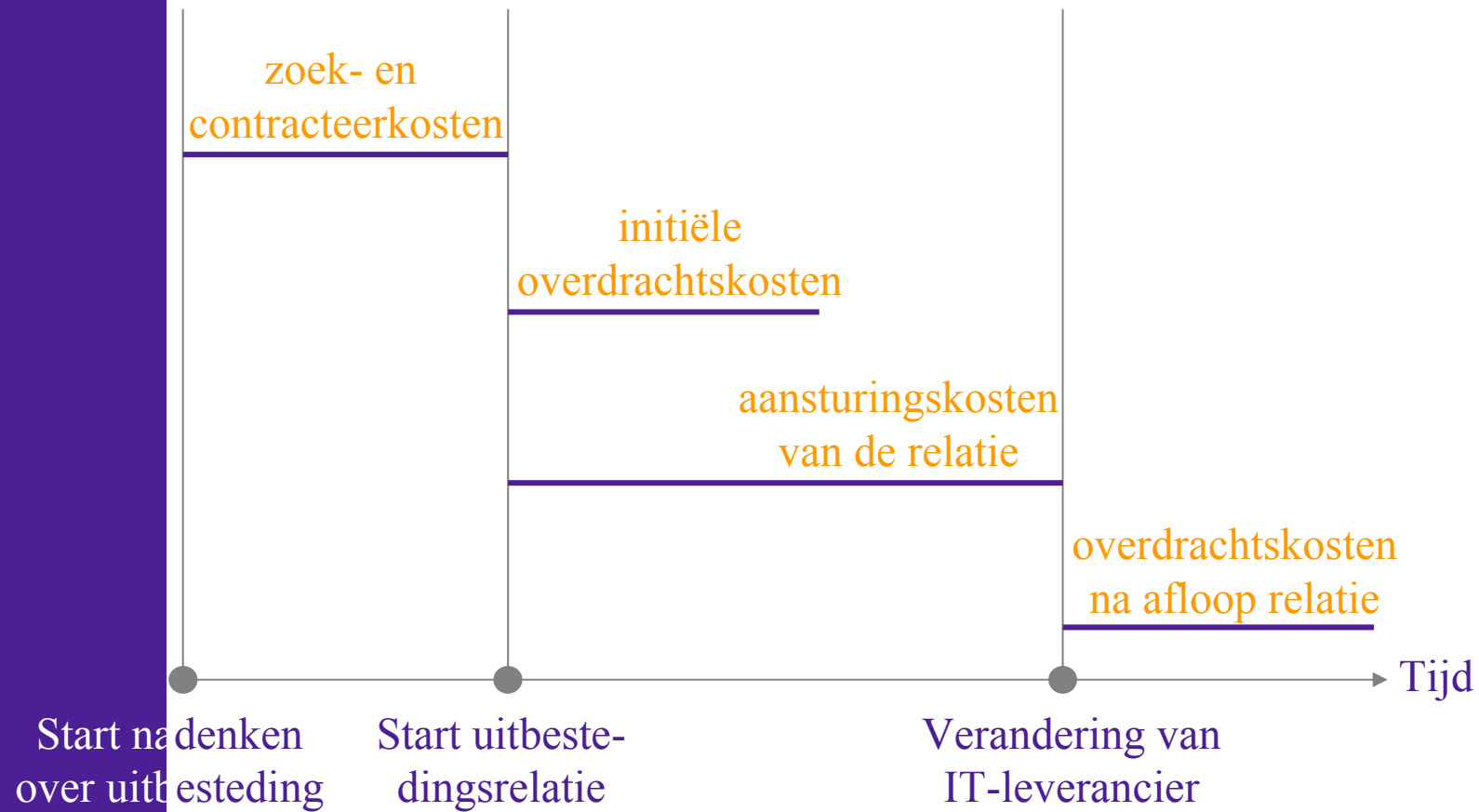
- **Introductie**
- **Stand van zaken**
- **Managementinstrumenten**

## Stand van zaken: mate van uitbesteding IT-diensten

50 – 60 %	Netwerkservices Web hosting
40 – 50 %	Desktopmanagement Helpdesk en servicedesk
30 – 40 %	Applicatie-onderhoud Mainframe- en midrange-operations
20 – 30 %	Applicatiehosting Client/server-management Opslag Voice-/telecomservices
10 – 20 %	Applicatieontwikkeling IT-architectuur IT-management en –operations Mobile services
0 – 10 %	IT-strategie

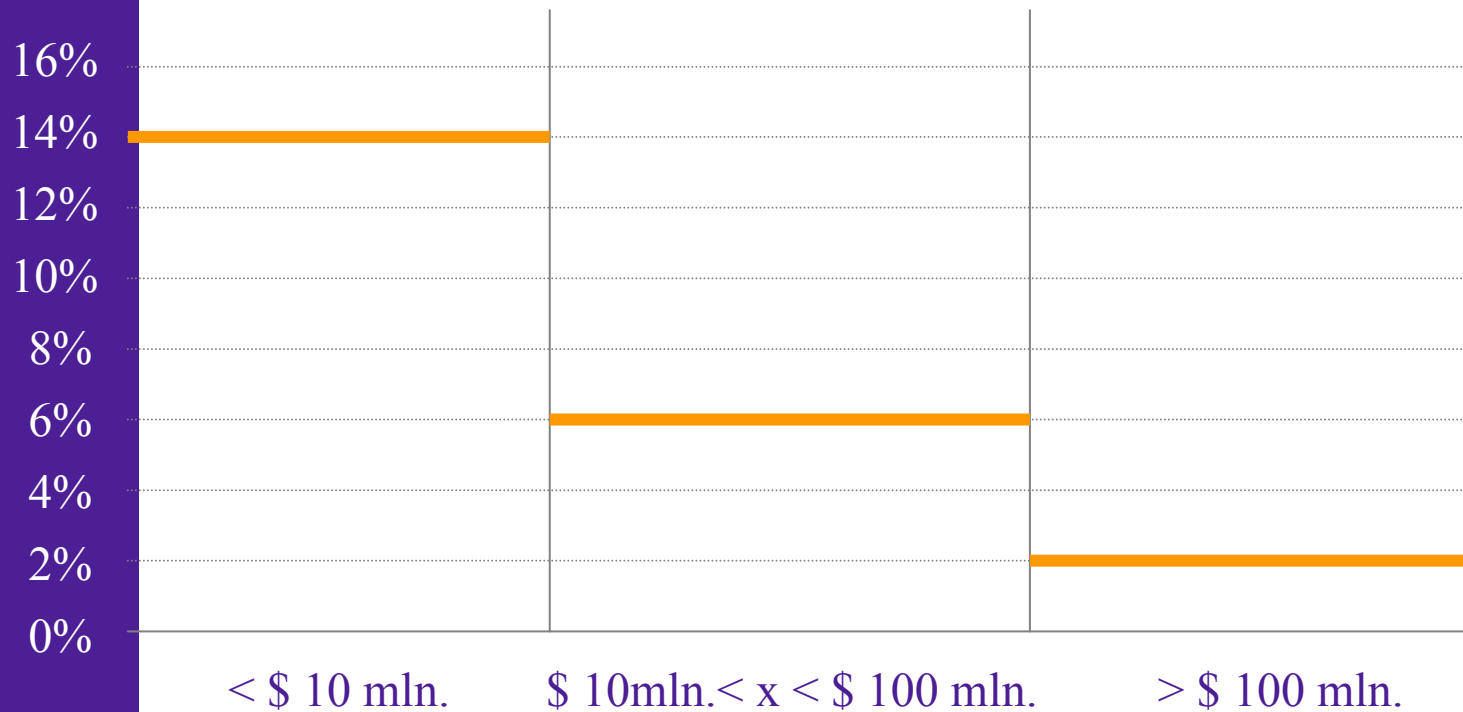
Bron:  
Gianotten &  
Sprokholt, 2002

## Verborgen kosten van uitbesteding



Bron: Barthélemy, HMR 79/2001

**Aansturingskosten**



**Omvang uitbestedingscontract**  
(50 bedrijven)

Bron: Barthélemy, HMR 79/2001



- Introductie
- Stand van zaken
- Managementinstrumenten

- *De facto* standaard
- Ontwikkeld in opdracht van de Europese Commissie
- Beschikbaar voor de private en de publieke sector sinds zomer 1999
- Gebaseerd op 10 jaar best practices

- Procurements van large-scale
  - programma's
  - projecten
  - service packagesin de ICT-sector
- Klant-leverancier-relaties voor zover op contract-niveau
- Alleen technisch-inhoudelijke aspecten van procurements

1. Aanpak voor management / uitvoering, die past bij risicoprofiel
  - Wanneer?: Scoping ... Contractmonitoring
2. Contract als stuurinstrument kunnen hanteren in delivery-fase
  - Wanneer?: Scoping ... Contractmonitoring
3. Gebruik maken van concurrentie in de markt
  - Wanneer?: Selectie
4. Verhoging vergelijkbaarheid aanbiedingen leveranciers
  - Wanneer?: Selectie

Gebaseerd op de wetmatigheid:

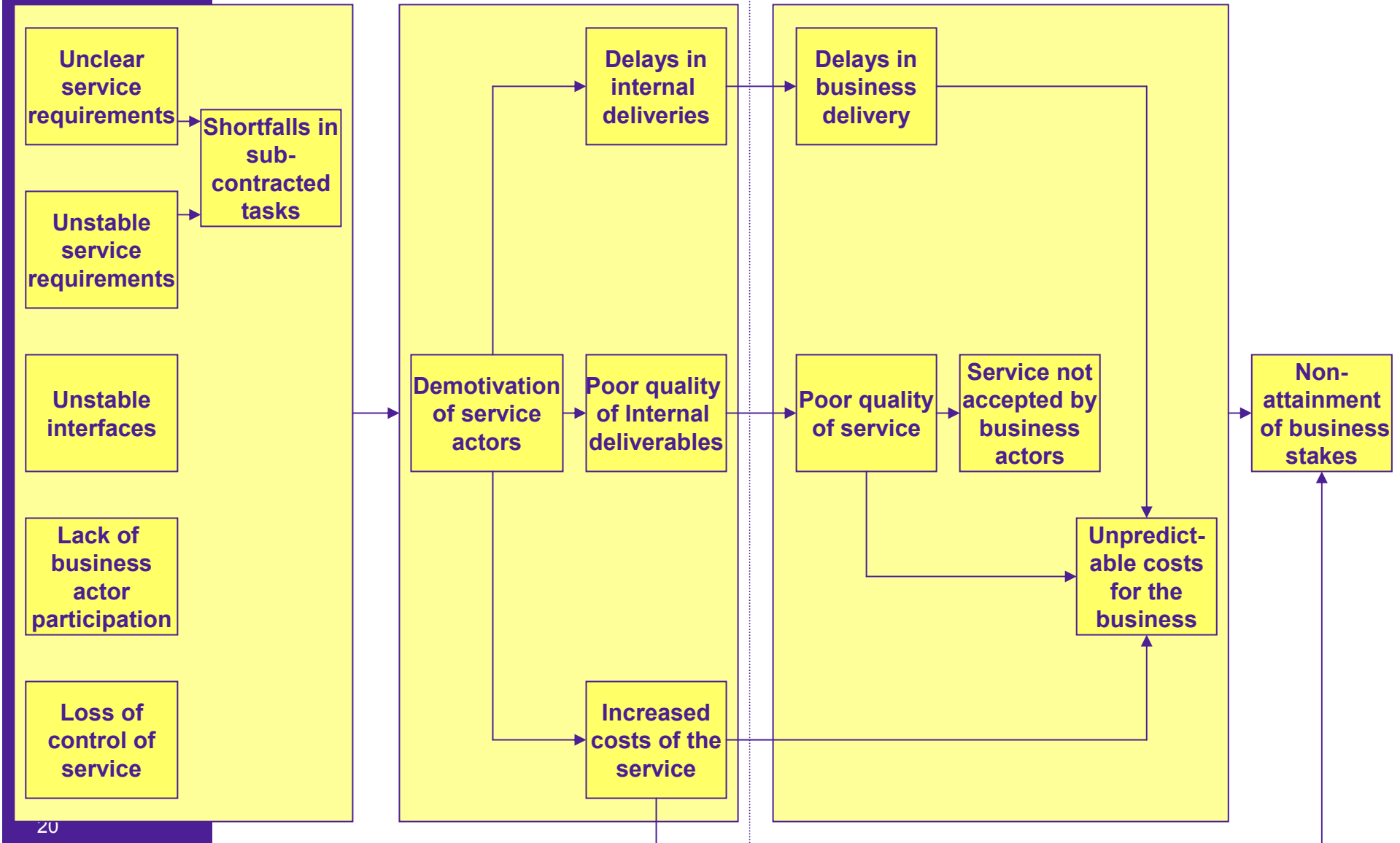
*“Failing to plan is planning to fail”*

## Effect 1: RISICOMANAGEMENT



*Risks for the service delivery*

*Risks for the business*



## Vuistregels ontwerpstrategie (als onderdeel van delivery-strategie)

- Is de situatie complex of onzeker?
- **Complex** → Analytische aanpak
  - Zit complexiteit in business-processen of –informatie
  - **Ja** → Business-actoren betrekken bij maken van ontwerp
  - **Nee** → Business-actoren betrekken bij reviewen van ontwerp
- **Onzeker** → Experimentele aanpak
  - Voldoende vaardigheden bij business-actoren en voldoende tijd?
  - **Ja** → Business-actoren betrekken bij maken van ontwerp
  - **Nee** → Business-actoren betrekken bij reviewen van ontwerp

## Effect 2: Contract als stuurinstrument kunnen hanteren

- Plan decision points, met per decision point:
  - Datum van uitvoering
  - Agenda:
    - te nemen beslissingen
  - Ondersteuning:
    - deliverables
  - Aanleverproces:
    - timing
    - verantwoordelijkheden
  - Rollen in besluitvorming

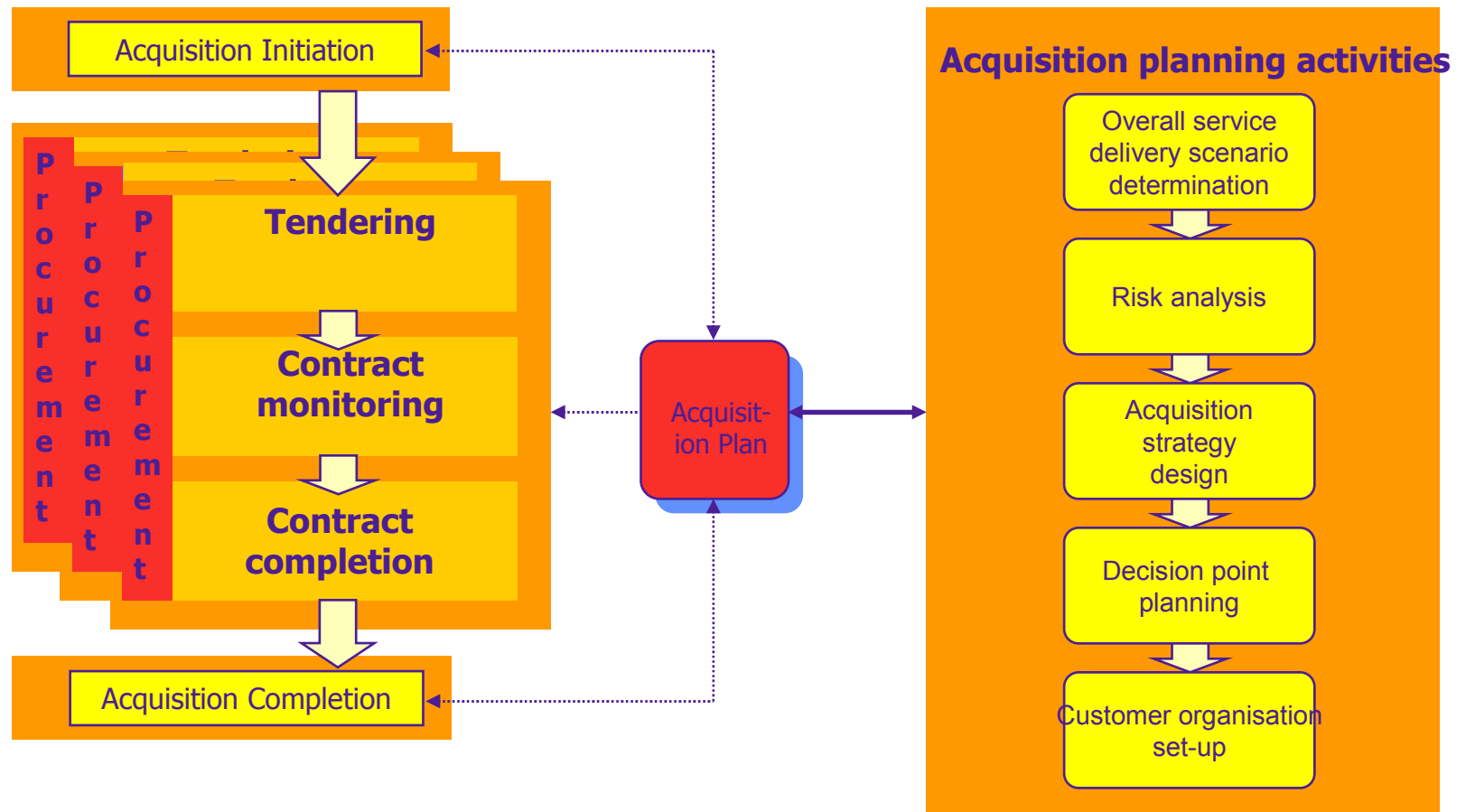
## Effect 3 / 4: Gebruik maken van concurrentie in de markt en verhogen vergelijkbaarheid aanbiedingen

- Bereid de RfP en het PvE goed voor!
- Wees open in selectiecriteria en –gewichten
- Wees open in budget
- Geef punten voor prijsstelling
- Maak van zwakte sterkte: geef punten voor risico-aanpak
  
- Schrijf hoofdstukindeling, terminologie en delivery planning voor

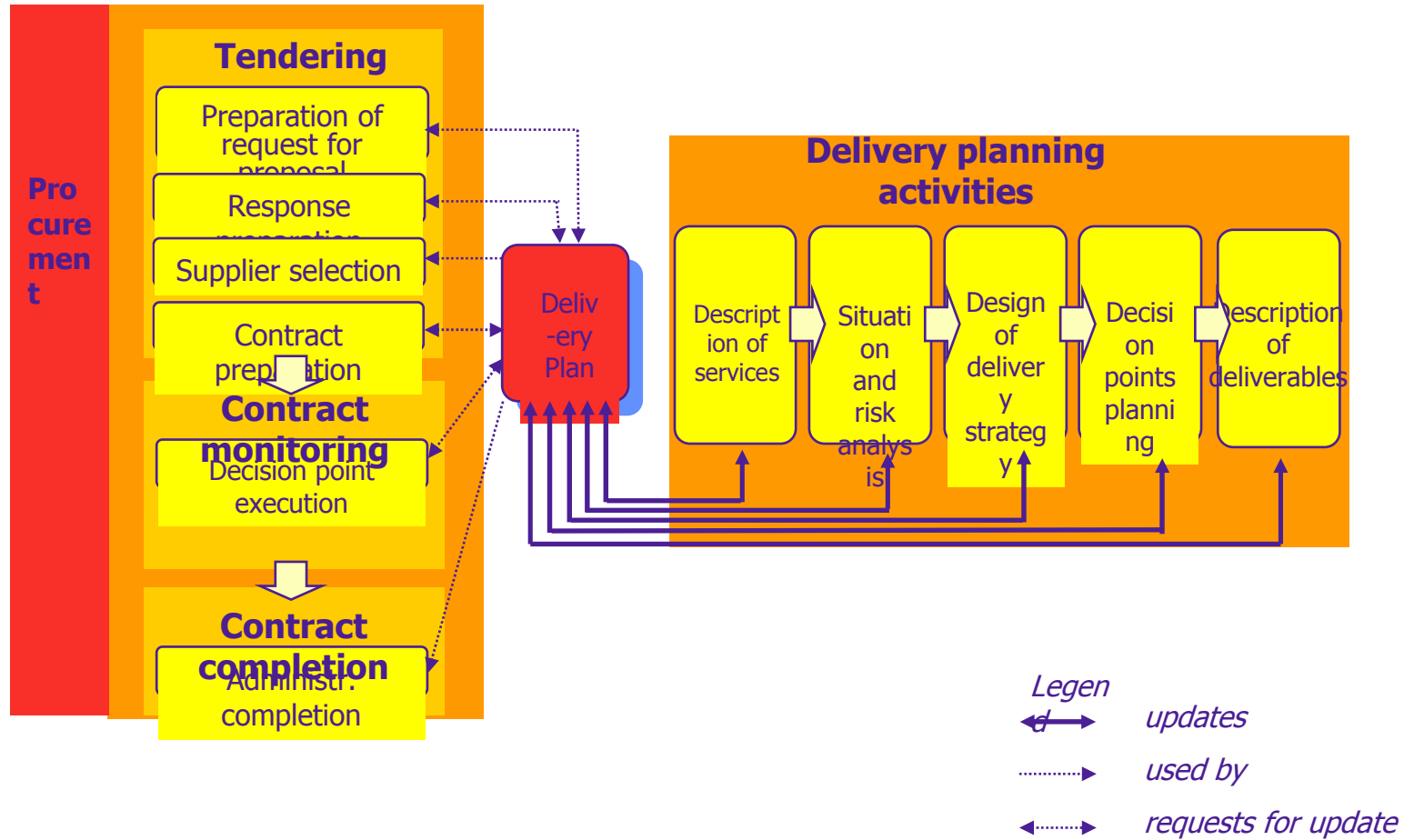
1. Heldere motieven en verwachtingen: business case
2. Goede afbakening en omschrijving IT-dienst
3. Inkoopprocedure en contractvorm afhankelijk van markt
4. Aansluiting belangen en cultuur van partijen
5. Transitie als project besturen
6. Risicoanalyse en –beheersing
7. Investeren in relatie: samenwerking tijdens transitie
8. Skills voor aansturing leverancier en contractmonitoring
9. Management van verwachtingen: continu
10. Relatiemanagement!

**DANK VOOR UW TIJD EN AANDACHT**

# Scope-afbakening: het acquisitieproces



# Scope-afbakening: het procurement-proces



## Message 1: acquisitie-doel en strategie

### DOEL

- Requirements
- Stakes en stakeholders
- Target domain
- Cost / benefit

### STRATEGIE

- Leverancier-relaties:
  - intern/extern
  - open/restricted tendering
  - wel/geen RfI
  - 1 of meer contracten
  
- Projecten:
  - kopen/maken
  - installatie-aanpak

## Message 2: Risicomanagementstrategie

### Risico's

- Uit budget
- Over de deadline
- Slechte kwaliteit
- Non-acceptatie
- Achterliggende business stakes niet gehaald

## Message 2: Risicomanagement-strategie

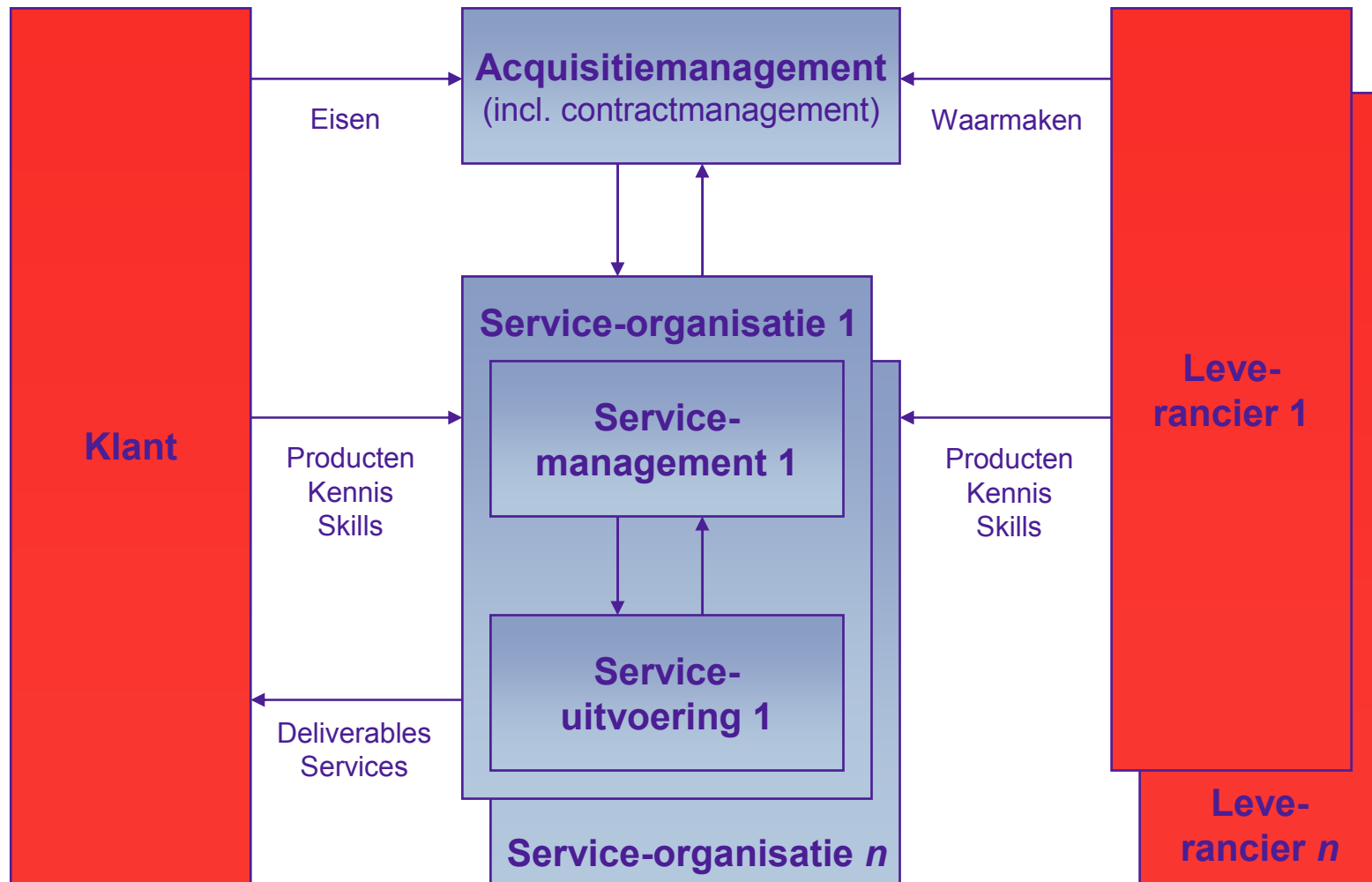
Oorzaken	Risico's	Strategieën / acties
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ instabiele omgeving</li> <li>■ onvolwassen technologie</li> <li>■ negatieve attitude</li> <li>■ complexe interfaces</li> <li>■ zware niet-functionele eisen</li> <li>■ complexe informatiestructuren</li> <li>■ incapabel team</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ uit budget</li> <li>■ over de deadline</li> <li>■ slechte kwaliteit</li> <li>■ non-acceptatie</li> <li>■ achterliggende business-stakes</li> <li>niet gehaald</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ontwerp-aanpak               <ul style="list-style-type: none"> <li>– participatief</li> <li>– expert-driven</li> </ul> </li> <li>■ bouw-aanpak               <ul style="list-style-type: none"> <li>– one-shot</li> <li>– incrementeel</li> <li>– evolutionair</li> </ul> </li> <li>■ acties:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– communicatie</li> <li>– training</li> <li>– prototyping</li> <li>– ...</li> </ul> </li> </ul>

## Message 3: Organiseer besluitvorming

Definieer bij contract:

- Decision Points
- Noodzakelijke deliverables
- Rollen
- Proces

## Organisatie van de K-L-relatie



## ISPL als contractmanagementaanpak

