

SOURCING, MAAR NU VAN



UIT DE LEVERANCIER GEZIEN

Het thema 'sourcing' wordt vaak behandeld vanuit het gezichtspunt van klanten. Zij besteden dienstverlening uit aan een externe ict-leverancier en hebben in dit uitbestedingstraject ondersteuning nodig. Outsourcing kan echter pas succesvol zijn als de dienstverlening succesvol is geïntegreerd in de organisatie van de leverancier. In de praktijk blijkt dat een leverancier problemen kan hebben met het inbesteden, inbedden en borgen van de dienstverlening in zijn interne organisatie. Met name wanneer de leverancier die gewend is om alleen zijn eigen interne klant te bedienen, 'plotseling' een nieuwe externe klant krijgt. Dit artikel geeft enkele leerpunten uit de praktijk voor ict-leveranciers die dienstverlening overnemen van nieuwe klanten. Ook geeft het enkele handvaten hoe het inbestedingstraject beter aan te pakken.

door: Job ten Hagen



Bij investering verricht de leverancier dienstverlening en beheeractiviteiten voor een externe klant bovenop de reguliere dienstverlening voor de oorspronkelijke interne klant. De klant blijft de zorg dragen voor zijn eigen informatievoorziening, maar draagt de zorg voor de onderliggende ict-componenten over aan de leverancier. Dit kan voor uitvoeringsproblemen bij de leverancier zorgen: bij een investering kan de te beheren nieuwe ict-infrastructuur afwijken van de reguliere infrastructuur of de werkwijze van de klant sluit niet aan op die van de leverancier. Problemen kunnen ontstaan als de diensten in eerste instantie niet worden verleend via de eigen infrastructuur en de werkwijzen die gepaard gaan met het leveren van diensten aan klanten afwijken van de reguliere werkwijzen van de leverancier (organisatie, processen, tools, enz.). Borging van de dienstverlening wordt dan complex en het halen van schaalvoordelen lastig. Een ander knelpunt in een investering kan voortvloeien uit het zoveel mogelijk migreren van de overgenomen ict-componenten naar standaarden en werkwijzen van de leverancier.

Waarom investering verbeteren?

Vanwege deze genoemde problemen die kunnen optreden, zijn leveranciers genoodzaakt om daadwerkelijk verbeteringen te realiseren bij investering van nieuwe klanten en de borging ervan. Het risico op imago-verlies richting klanten is te groot om dit niet te doen. De toekomst van de leverancier hangt er van af. Vooral een eerste investering zet een verwachtingspatroon in gang bij potentiële nieuwe klanten in de markt. Deze klanten verwachten dat de leverancier outsourcing aan hen kan bieden en kan waarmaken. Aan de andere kant kunnen de kansen die de leverancier onderkent in een groeiende externe markt als bedreigend worden ervaren voor de bestaande interne klant. Deze klant ziet het risico dat het dienstverleningsniveau daalt als gevolg van de gedwongen extra inspanningen en aandacht van de leverancier om de investering van nieuwe klanten op orde te krijgen. Het risico op kwaliteitsverlies en op een dalende klanttevredenheid is hoog.

Leerpunten investering

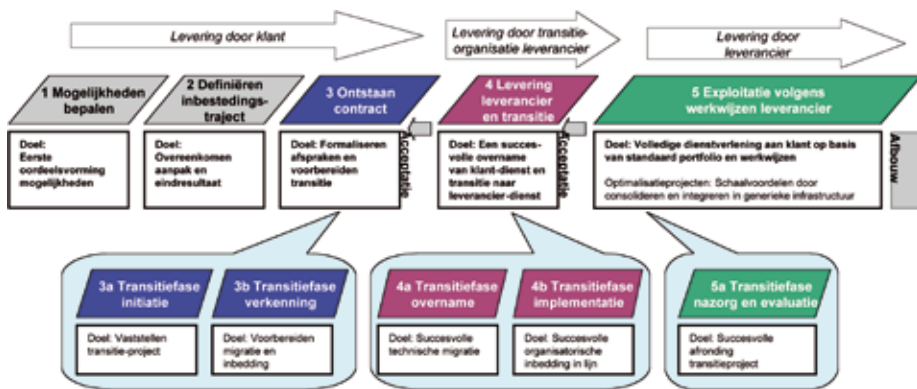
Om leveranciers te ondersteunen, zijn de praktijkervaringen op een rij gezet in de vorm van 'lessons learned'. De leerpunten zijn interessant voor ict-leveranciers die

investeringstrajecten hebben doorlopen en problemen hebben ondervonden bij zowel transitie als exploitatie. Ze kunnen nuttig zijn voor het soepeler laten verlopen van soortgelijke trajecten en kunnen de borging van de kwaliteit van dienstverlening na investering verbeteren. Er zijn negen belangrijke leerpunten te noemen voor leveranciers of ict-organisaties die investeringstrajecten overwegen voor nieuwe externe klanten. De plaats in *figuur 1* geeft aan waar in de relatie tussen klant en leverancier het leerpunt een rol speelt.

1. Karakter Sourcing: besef dat investering voor de leverancier een nieuw en complex fenomeen is. Investering kenmerkt zich door overdracht van ict-componenten en wijkt sterk af van de reguliere diensten en werkwijze.
2. Relatiemanagement: culturen die op elkaar aansluiten, wederzijds vertrouwen, openheid in de relatie en afstemmen van verwachtingen (op alle niveaus) zijn bepalend voor een succesvolle samenwerking. Sourcing blijft mensenwerk: communiceer veel met alle interne en externe partijen voor draagvlak. Wat mensen willen, wat hen motiveert en hoe ze effectiever kunnen samenwerken staat uiteindelijk centraal.
3. Management en delivery: essentieel voor succes van investering. Betrek de lijn vóór de exploitatiefase. Richt een professionele delivery-organisatie in volgens een bestuursmodel met ervaren deliverymanagers.
4. Aansturing: zorg ervoor dat de klant zijn aansturingorganisatie adequaat inricht met competente medewerkers. De klant dient de deal actief te managen; met aandacht, tijd en resources.
5. Processen en verandermanagement: manage het sourcingtraject als verandertraject met aandacht voor emotie, cultuur en communicatie. Definieer binnen de leverancier na de transitiefase een geplande fase 'serviceoptimalisatie' ter professionalisering. Bedenk dat externe klanten sterker aan verandering onderhevig kunnen zijn tijdens exploitatie, wat veel vraagt van change management.
6. Koppelvlak en afspraken: ontwerp tijdig een duidelijk, gedetailleerd en volledig sourcingcontract, SLA en interface-beschrijving. Op basis van gedegen vooronderzoek. Maak ze flexibel en communiceer ze. Beleg en verdeel verantwoordelijkheden en de scheidslijn helder



Figuur 1: positionering leerpunten inbesteding



Figuur 2: fasen inbesteding (boven) en fasen transitie (onder)

- tussen beide partijen en op alle niveaus.
- Acceptatiecriteria: stel eisen vóór elke fase in het sourcingtraject en bij elke overdrachtsituatie vanuit de klant: incidenten, changes, projecten en inbeheername intern. Doel transitie is goede exploitatie in de lijn.
 - Planning en techniek: scheid meerwerk (project) en contractueel werk (routine) volgens SLA. Werk projectmatig en planmatig intern en richting klant. Voorspel en plan tijdig optimale inzet van capaciteit.
 - Kennismanagement: zet de juiste medewerkers in met ervaring in inbestedingstrajecten. Zorg voor overdracht van kennis van klant en transitie-organisatie naar de lijn. Voorkom vertrek van medewerkers na transitie.

Het ter harte nemen van deze leerpunten kan leveranciers helpen om daadwerkelijk verbeteringen te realiseren bij inbesteding en de borging ervan. Op basis van de leerpunten zijn handvatten en aanpak ontwikkeld die kunnen helpen de gewenste situatie te bereiken. De volgende vragen speelden daarbij een rol: Hoe kan de dienstverlening van nieuwe klanten procesmatig binnen de werkwijzen van de leverancier ingepast en ingebed worden? Hoe kan de kwaliteit van levering aan meerdere klanten binnen de leverancier beter worden geborgd?

Fasering inbesteding

Voor succesvolle inbesteding is het cruciaal het hele traject in stukken op te delen.

De gedefinieerde fasen dienen te worden beschreven als hapklare brokken met heldere en haalbare deliverables. Voor elke fase dienen doel, onderwerp, taken, resultaten en verantwoordelijkheden te worden benoemd.

In *figuur 2* zijn de fasen weergegeven voor inbesteding (bovenkant) en voor transitie (onderkant). De figuur geeft de aanpak weer voor het hele inbestedingstraject. De eerste twee fasen zijn verkennend. In fase drie wordt het contract opgesteld en uiteindelijk ondertekend. In fase vier wordt de dienstverlening één op één ('as is') overgenomen door de leverancier, waarna de technische en organisatorische transitie plaatsvindt naar leverancierswerkwijzen. Na deze transitie volgt in fase vijf de reguliere exploitatiefase waarin de leverancier de diensten levert volgens contract en SLA.

Een onderdeel van het inbestedingstraject is het transitietraject dat onderverdeeld wordt in vijf transitiefasen (onderkant figuur). Na afloop van het transitietraject kunnen tijdens de exploitatiefase 'optimalisatieprojecten' worden uitgevoerd: verdere standaardisatie en consolidatie voor het verbeteren van continuïteit, kostenefficiëntie en toekomstvastheid.

Transitie

Gezien de leerpunten ligt de focus op fase 4 'Levering en transitie'. Daarin heeft de leverancier de meeste kansen om maatregelen te nemen. De transitie wordt als gezamenlijk

project van klant en leverancier ingericht met een duidelijk eindpunt. Een transitieplan beschrijft de uitgangspunten, planning en deliverables voor een beheerste overgang. In deze fase wordt de leverancier verantwoordelijk voor levering. De dienst wordt in eerste instantie 'as is' aan de klant geleverd. In deze fase vindt de feitelijke transitie en inbedding plaats. Als resultaat is de lijn optimaal voorbereid om de exploitatie volgens standaarden te verrichten. Er zijn twee subfasen:

- Transitiefase 4a 'Overname' betreft de technische transitie: de feitelijke overname en verhuizing van ict-componenten en de technische migratie naar standaarden van de leverancier. De overname wordt zodanig voltooid dat afgesproken service levels worden gehaald. Als resultaat is de techniek gemigreerd naar leveranciersstandaarden.
- Transitiefase 4b 'Implementatie' betreft de organisatorische transitie: de inrichting en inbedding van een delivery-organisatie in de lijnorganisatie van de leverancier. Benoeming van medewerkers met de juiste verantwoordelijkheden vindt plaats. Deze fase wordt afgesloten wanneer alle processen, tools, middelen en contracten zijn overgenomen en geregeld, en beïnvloedbaar zijn door de leverancier. Kennisborging dient voorop te staan. Als resultaat is de delivery-organisatie geïmplementeerd in de lijn.

Wat geeft kans op succes?

Met het gebruiken van leerpunt 7 'Acceptatiecriteria' kan direct worden begonnen in de eerste twee fasen. Het tijdig opstellen van checklisten voor acceptatiemomenten voorkomt veel problemen. Bij de due diligence die in inbesteding usance is, wordt onderzoek bij een klant gedaan naar de diensten die door de leverancier overgenomen worden. Voor de leverancier is het opstellen van een 'due diligence-checklist' handig. Hierin staan alle eisen waaraan dient te worden voldaan, voordat met de transitie in fase 4 kan worden begonnen. Analooq hieraan zal de beheerorganisatie eisen willen stellen, voordat met de exploitatie in fase 5 kan worden begonnen. Een maatregel is om al deze eisen in een inbeheername-checklist te zetten. Op het moment dat de inbeheername volledig voltooid is, krijgt het transitieproject decharge en komt de juiste dienstverlening in handen van een voorbereide reguliere beheerorganisatie. Op deze manier kunnen de leerpunten en handvatten leveranciers helpen inbestedingstrajecten succesvol te laten verlopen.

Drs. Job ten Hagen is consultant in de business unit Consulting van Getronics PinkRocccade.