



## Praktische tips voor een betere kostenbeheersing

# Zichtbare en verborgen kosten in de tang

Als organisaties besluiten tot outsourcing, willen zij hun uitgaven in de hand houden en zich concentreren op hun core business. In dit artikel kijken we naar de werkelijke kosten van outsourcing. Op basis van welke verwachte kosten besluit een organisatie tot een outsourcingstraject? Waaruit bestaan deze kosten? Is de uiteindelijke kostenbesparing zoals verwacht? De auteurs van dit artikel beschrijven beslis- en implementatiefactoren en doen aanbevelingen op basis van eigen onderzoek en ervaringen.

In toenemende mate zijn ICT-producten en -diensten verweven met de kernactiviteiten van organisaties. Gezien de kosten en inspanningen die daarmee gemoeid zijn, komt het sourcingsvraagstuk de laatste jaren steeds hoger op de agenda te staan van beslissers. Dat betekent dat vaker bewust de 'make or buy'-beslissing wordt genomen. Trekant Partners heeft onlangs onderzocht wat het effect is van economische neergang op investeringen in ICT. Hierbij zijn acht grote organisaties in Nederland uit verschillende branches geïnterviewd over hun situatie. Dit onderzoek wijst uit dat in tijden van stabilisatie of teruggang (tijdens bijvoorbeeld de Azië-crisis) organisaties sneller overgaan tot outsourcing van ICT.

Outsourcingstrajecten gaan over het algemeen gepaard met hoge kosten en hoge verwachtingen van de baten. Maar het is de vraag in hoeverre de totale kosten van de huidige en toekomstige operationele situatie juist worden ingeschat vóór het sourcingstraject. De stelling die wij in dit artikel poneren, is dat organisaties de (zichtbare en verborgen) kosten van een

**Organisaties onderschatten zowel de zichtbare als de verborgen kosten van een sourcingstraject**

sourcingstraject vaak onderschatten. Achteraf blijken de reële uitgaven vele malen hoger te zijn dan vooraf geraamd werd. Uit eerdere onderzoeken die Trekant Partners heeft uitgevoerd komt dit laatste sterk naar voren. Hieronder volgt een korte beschrijving van twee praktijkcases. Na een korte omschrijving van de projecten bekijken we de resultaten in detail.

**Case 1: verzekeraar**

Een verzekeraar levert verzekeringen en bancaire en hypothecaire producten. Het bedrijf heeft een historie van talrijke overnamen en fusies. Door de teruglopende economie heeft de organisatie last van verminderde inkomsten. Eén onderdeel heeft hier weinig last van. Zodoende kan deze business unit blijven investeren. De werkzaamheden van de ICT-afdeling zijn voornamelijk ter ondersteuning van andere afdelingen binnen de business unit. Door de bereikte schaalgrootte is de ICT-afdeling van een innovatieve en pionierende afdeling uitgegroeid tot een ICT-leverancier die zich voornamelijk richt op beheer van de gebruikte ICT.

De business unit verwacht dat voor de jaren 2002 en 2003 het geheel aan investeringen aan ICT ongeveer gelijk zal blijven. Doordat de business unit een samenvoeging is van meerdere bedrijven, zijn er vele informatiesystemen aanwezig. Dit levert veel complexiteit op in het beheer en onderhoud van de verschillende systemen. Door integratie van

de bedrijven wordt het aantal informatiesystemen teruggebracht. Veel investeringen hebben betrekking op het web-enabled maken van de informatiesystemen en op het verhogen van de security. De ICT-afdeling richt zich op beheersing en optimaal gebruik van aanwezige systemen. Daartoe maakt de business unit gebruik van outsourcing op terreinen die zij niet tot haar core business rekent. Men verwacht daarbij dat de kosten van tevoren helder zijn en daardoor beter in de hand te houden.

**Case 2: overheidsorganisatie**

Een ander voorbeeld is een overheidsonderdeel dat alle ICT moet outsourcen aan een gespecialiseerde ICT-organisatie. Dit is een politiek besluit. Het streven is de maximale uitbesteding van het beheer van de ICT-infrastructuur. Een studie wijst uit dat de volgende activiteiten, die nu zelf worden uitgevoerd, kunnen worden uitbesteed:

- applicatie- en systeemprogrammatuur-taken;
- helpdeskfunctie;
- technisch beheer.

Het onderdeel deelt het project op in vier fasen: Initiatie, Analyse en Ontwerp, Implementatie en Afsluiting. De fase Initiatie omvat het opzetten van het project, het regelen van resources en het opstellen van de belangrijkste startdocumenten voor het project. In de fase Analyse en Ontwerp worden op papier de belangrijkste toekomstige aanpassingen voorbereid. Om een gezonde basis te leggen voor de toekomstige klant-leverancierrelatie, start het onderdeel een commercieel traject. Tevens stelt hij een blauwdruk op voor de toekomstige inrichting van de organisatie. In de fase Implementatie worden de hiervoor genoemde zaken daadwerkelijk geïmplementeerd. Bij deze implementatie past men het traject voorbereiding, inrichting/uitvoering en begeleiding/nazorg toe. De vierde en laatste fase van het project, Afsluiting, bestaat uit de formele afsluiting en het maken van een eindrapportage en eindevaluatie. Er is een harde deadline vastgesteld, waardoor de tijd ontbreekt om kennis op te doen over outsourcing. Het onderdeel weet niet goed hoe het project gestart moet worden, en de organisatie begint direct met de voorbereiding voor de overdracht van de ICT-afdelingen.

**Keuzen en verwachte baten**

In tabel 1 zijn de achterliggende redenen, de gemaakte keuzen en de verwachte

Redenen	Keuzen	Verwachte baten
— Politieke beslissing	— Reorganisatie van decentrale afdelingen naar centrale beheerclusters	— Kostenreductie
— Kostenbesparing	— Eén leverancier in plaats van meerdere	— Integratie en inbedding van de taken van de ICT-afdelingen met gelijktijdige reductie van de integrale beheerkosten
— Back in control krijgen van beheersbaarheid en bestuurbaarheid beheersactiviteiten ICT-infrastructuur	— Zakelijkere aanpak door formalisering van de klant-leverancierrelatie en werken volgens een kosten-batenstelsel	— Eenduidig en transparant service management-proces
— Zekerheid over te verwachten kosten	— Meteen starten na besluit outsourcing	— Coördinatie, kennisoverdracht, synchronisatie en synergie van de beheeractiviteiten
— Focus op core-competenties	— Situatie en organisatie in z'n geheel overnemen	— Vaste kosten in de toekomst
	— Huidige dienstverlening voortzetten met de bijbehorende verbeterprogramma's	

**Tabel 1** Vergelijking van redenen, gemaakte keuzen en verwachte baten van outsourcing in twee praktijkgevallen

baten van het outsourcingtraject uit de praktijkcases op een rijtje gezet.

### De resultaten

De verzekeraar krijgt te maken met een aantal veranderingen bij het outsourcingtraject. De kosten vallen hoger uit dan was geraamd, doordat men niet gewend is specificaties helder en eenduidig te communiceren aan het begin van een opdracht. Iedere wijziging leidt tot een aanpassing in de offerte; de relaties zijn sterk verzakelijkt. Bovendien is men nu 'overgeleverd' aan een leverancier, omdat de kennis om het eventueel opnieuw zelf ter hand te nemen ontbreekt. Zeker in het kader van de nieuwe Wet Bescherming Persoonsgegevens wordt de afhankelijkheid van de leverancier groter en kan het bedrijf niet goed inschatten welke gevolgen het heeft als een externe in de 'eigen keuken' mag kijken.

Het overheidsonderdeel wordt ook geconfronteerd met substantieel hogere kosten dan voorzien. Een van de belangrijkste redenen hiervoor blijkt dat de eigen dienst oorspronkelijk veel meer diensten leverde dan die opgenomen in het outsourcingcontract. Om de dienstverlening aan de eigen organisatie op peil te houden, moeten enerzijds meer diensten geleverd worden, en anderzijds moet de huidige dienstverlening inzichtelijk gemaakt worden. Dit vereist grote inspanning van de organisatie. Dit extra werk leidt tot hogere kosten. Het overheidsonderdeel heeft niet de mogelijkheid met meerdere leveranciers in contact te treden, als gevolg van een gedwongen politieke keuze. Bovendien is er een harde deadline gesteld, waardoor het onderdeel geen tijd heeft ervaring op te doen met een outsourcingtraject. Tevens blijkt de reorganisatie van decentrale afdelingen naar centrale clusters niet eenvoudig. De afdelingen zijn te veel gewend aan de eigen cultuur, eigen manier van werken, eigen besluitvormingsprocessen en eigen service levels.

Uit bovenstaande praktijkervaringen blijkt:

- de beoogde voordelen worden niet gehaald;
- de reële kosten blijken achteraf hoger dan de verwachte en vooraf geraamde kosten.

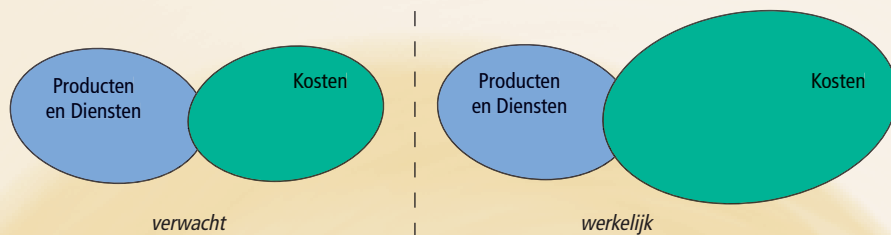
### Factoren die een rol spelen bij outsourcing

Bij het nemen van een outsourcingbeslissing zijn de factoren die de kosten en baten

van een ICT-product of -dienst beïnvloeden vaak onvoldoende bekend. Een gevolg is dat iedere vertraging in het outsourcingtraject het kosten-batenplaatje negatief kan beïnvloeden. De kosten stijgen immers doordat meer inzet en middelen van mensen is vereist om het sourcingtraject tot een goed einde te brengen. Tegelijkertijd dalen de baten doordat het resultaat later beschikbaar komt.

Dat kosten achteraf hoger zijn dan geraamd, is terug te voeren tot één hoofdelement: de (financiële) consequenties van een outsourcingtraject worden van tevoren te laag of niet goed genoeg ingeschat. De onderliggende redenen zijn vaak 'verborgen' en daarom niet direct aantoonbaar aan het begin van een dergelijk traject. Dikwijls heeft men onvoldoende inzicht in:

- de huidige dienstverlening;
- de afhankelijkheid van de ICT-leverancier(s);
- Personeel en Organisatie in de nieuwe situatie;
- consequenties voor kennis en competentie.



Figuur 1 Verwachte en werkelijke kostenopbouw

### Dienstverlening

Uitbesteding vindt vaak plaats op basis van de huidige dienstverlening; de dienstverlening wordt één op één overgenomen. Cruciaal voor zowel de outsourcingende als de insourcingende partij is helderheid over wat de uit te besteden dienstverlening precies inhoudt. Door duidelijk en eenduidig vast te stellen welke dienstverlening onderwerp van outsourcing is, kan de outsourcingende partij bepalen wat de kosten zijn van deze dienstverlening. Daarin zijn informele relaties tussen de klant en huidige ICT-dienstverlener niet te onderschatten. De aanbestedende partij is niet gewend de dienstverlening inzichtelijk te hebben, en vaak worden verzoeken en aanpassingen buiten de formele wegen geregeld. Als de dienstverlening wordt overgenomen door een commerciële partij zijn deze informele mogelijkheden in eerste instantie niet meer

aanwezig en wordt ieder verzoek in rekening gebracht. Dit kan de kosten van de dienstverlening na outsourcing aanzienlijk verhogen.

#### Afhankelijkheid van ICT-leverancier(s)

De afhankelijkheid van ICT-leveranciers wordt bij uitbesteden vaak niet goed ingeschat. De directe, initiële overdrachtskosten van het over te nemen dienstenpakket lijken helder, maar vaak moet er extra geïnvesteerd worden om de relatie met de leverancier te onderhouden en de organisatie klaar te maken om deze nieuwe manier van werken in te bedden. Als uitbestedende organisatie heb je minder grip op de invulling van zaken door de leverancier, alleen maar op het resultaat. Doorgaans worden deze kosten onvoldoende belicht:

- kosten bij het selecteren van een leverancier;
- initiële overdrachtskosten;
- aansturingskosten van de leverancier (inrichten van stuur- en regelmechanismen voor prestatiemeting);
- overdrachtskosten na afloop van de uitbestedingsrelatie;
- kosten van *scope creep*, de toenemende vraag naar de dienstverlening.

#### Personeel en Organisatie

In een outsourcingtraject gaat bestaand personeel vaak deels over naar de nieuwe leverancier en deels wordt human capital verspreid binnen de oude organisatie. De nieuwe manier van werken en de nieuwe omgeving kan productiviteitsverlaging tot gevolg hebben. Hierdoor moet men meer menskracht inhuren dan vooraf was geraamd. Daarnaast verloopt de overgang van medewerkers naar de nieuwe partij vaak stroef. Botsende culturen en veranderende arbeidsomstandigheden spelen hierbij een grote rol. Strakkere afspraken moeten worden gemaakt, een sociaal plan moet worden opgesteld, CAO-afspraken veranderen, oude gewoonten werken niet meer in een nieuwe cultuur en de organisatie en haar mensen moeten worden begeleid op hun weg naar de nieuwe situatie. Telkens blijkt dat dit meer kost dan vooraf werd ingecalculeerd. Ook voor de medewerkers die binnen de organisatie blijven, verandert er veel doordat de relatie met de oude klant verzakelijkjt.

#### Kennis en competentie

Door bovenstaande verschuivingen begint de huidige personeelsbezetting te fluctueren. Er zijn mensen die buiten de deur

gaan kijken, andere personeelsleden gaan op zoek naar een andere functie. Door deze onrust ontstaat een tijdelijk verloop van personeel, hetgeen zogenaamde *brain-drain* – het verlies van bestaande bedrijfsvertrouwelijke kennis en competenties – tot gevolg heeft. Het opvangen hiervan brengt extra kosten met zich mee, door bijvoorbeeld het trainen en inwerken van nieuw personeel of het inhuren van extra personeel.

#### Aanbevelingen

De basis voor een geslaagde outsourcing ligt bij het juist vaststellen of inschatten van de kosten die verbonden zijn aan outsourcing. We geven een aantal aanbevelingen om deze kosten helder en onder controle te krijgen.

#### Outsourcing is een ICT-investering

Een outsourcingtraject is feitelijk een ICT-investeringsbeslissing. Terwijl bij andere, 'normale' investeringsbeslissingen de nadruk sterk ligt op onderbouwing van zowel kosten als opbrengsten en de waarde die de baten voor de organisatie vertegenwoordigen, worden bij outsourcing de kosten vaak lager ingeschat, waardoor de baten hoger lijken. Door de outsourcing als investering te zien, vindt het beslissingsproces plaats volgens de reeds ingebodde werkwijzen rondom (grote) investeringen. De beslissing wordt dan meer genomen op rationele gronden dan ad hoc en op emotionele basis.

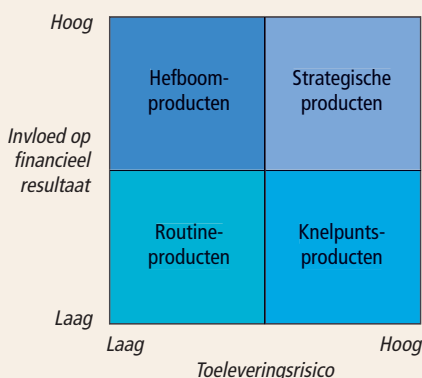
#### Stel vooraf een business case op

Een overtuigende business case is een rechtvaardigingsgrondslag voor ICT-investeringen. De keuze om wel of niet uit te besteden wordt hiermee gerationaliseerd. De volgende elementen moeten in ieder geval aan de orde komen.

- *Bepaal of de voorgestelde producten/diensten in aanmerking komen voor uitbesteding.* Hoewel oorspronkelijk gericht op inkoop van producten blijkt de Kraljic-matrix een nuttig instrument om producten en diensten te classificeren op basis van invloed op financieel resultaat en het toeleveringsrisico. Hiermee kun je het risico van outsourcing rationaliseren.

De invloed van een bepaald product op het financieel resultaat kan bijvoorbeeld groot zijn als de investering erg groot is, of als het aandeel van het in te kopen product in het eindproduct erg groot is, of als de prijselasticiteit hoog is.

## Een outsourcingtraject is feitelijk een ICT-investeringsbeslissing



**Figuur 2** Kraljic-matrix: toeleveringsrisico en invloed op resultaat

Het toeleveringsrisico neemt toe als er maar één leverancier is van een bepaald product, waardoor de afhankelijkheid van die leverancier groot wordt. Andere zaken die het toeleveringsrisico verhogen zijn de grootte van de leverancier of het financieel verleden van de leverancier.

- **Maak de koppeling met de bedrijfsstrategie.** Een beslissing om te gaan uitbesteden is een strategische beslissing waarvan grote invloed uitgaat. Outsourcing moet dus onderdeel zijn van en ingebed zijn in de strategie. Om dit te realiseren moet een strategisch (out)sourcingsproces worden ingericht in de organisatie (zie ook artikel "Uitbesteden of toch maar zelf doen", *IT Beheer magazine* 8, 2002).
- **Bepaal de totale kosten van de huidige én de toekomstige situatie met behulp van een methodische aanpak.** Een veelgebruikte methode om deze kosten inzichtelijk te maken is de total cost of ownership (TCO). Een belangrijke reden voor het gebruik van TCO is het in kaart brengen van de kosten voor ICT. Het gaat hierbij niet alleen om het totaal, maar tevens om de verdeling van de kosten tussen de verschillende categorieën. Op deze manier is de organisatie in staat om op een consistente manier verschillende scenario's te bekijken en beslissingen over ICT-investeringen op rationele basis te nemen. De kosten worden inzichtelijk en kunnen onder controle worden gehouden. TCO helpt tevens bij het correct doorberekenen van ICT-kosten aan gebruikers.

#### **Maak de dienstverlening inzichtelijk**

Het is cruciaal dat er helderheid bestaat over de uit te besteden diensten en producten. Niet alleen voor de partij die de dienstverlening overneemt (de insourcer), maar ook voor de partij die de producten en diensten gaat uitbesteden, is het van belang te weten wat de huidige kwantiteit en kwaliteit is van de dienstverlening. Als dit gewaarborgd wordt, komt men niet voor verrassingen te staan. Een nulmeting om de huidige kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening en de daarmee gepaard gaande kosten is cruciaal voor een geslaagd outsourcingtraject.

#### **Betrek personeel en andere betrokkenen**

Een outsourcingtraject is een veranderingstraject. Veranderingen treffen de hele organisatie. Door vroegtijdig de betrokke-

nen te informeren en te helpen de ups en downs van het outsourcingtraject te overwinnen, kun je weerstandsgedrag voorkomen. Betrokkenen in een outsourcingtraject zijn onder andere de OR, de medewerkers, de klantafdelingen, uiteraard de eigen organisatie en de insourcende organisatie. Weerstandsgedrag zal meer kosten met zich mee brengen door verlaging van productiviteit en leegloop. Blijf communiceren, stuur bij waar nodig en bied hulpmiddelen (training en coaching bijvoorbeeld) om het vertrouwen van de betrokkenen te winnen en het draagvlak binnen de organisatie te vergroten. Stel met een beoogd partner vast hoe kosten worden vastgesteld die worden veroorzaakt door vertraging van het outsourcingtraject. Maak ook afspraken over de verrekening hiervan.

#### **Voer een risicoanalyse en impactanalyse uit**

Het is uitermate belangrijk de risico's en de impact van een outsourcingtraject vooraf helder voor ogen te hebben. Vaak worden de volgende risico's en impact op verschillende vlakken aan het begin meegenomen:

- beschikbare resources en planning;
- risico's van de leverancier;
- continuïteit van de eigen dienstverlening tijdens het traject.

Maar dan vergeet men vervolgens oplossingen of risicomanagementactiviteiten vast te leggen en in te bedden.

Benoem zo nodig iemand die verantwoordelijk is voor risicomanagement. Identificeer niet alleen risico's op methodische en regelmatige basis, maar maak een duidelijk afsprakenraamwerk met daarin de verschillende scenario's en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Zo voorkom je onvoorziene problemen, die meer kosten met zich meebrengen omdat meer capaciteit aangewend moet worden om deze problemen op te lossen.

#### **Tot besluit**

In dit artikel hebben we gekeken naar de kosten die samenhangen met een outsourcingtraject. Om vervelende verrassingen achteraf te voorkomen is een gedegen voorbereiding van cruciaal belang. We hebben een aantal handvatten gegeven om structuur aan te brengen in het proces. Outsourcing moet nooit een doel op zichzelf zijn, maar een middel om dat doel te bereiken. En dit middel verdient een methodische en gedegen afweging.

## **Onderschat de informele relaties**

### **tussen klant en huidige ICT-**

### **dienstverlener niet bij de**

### **vertaling naar de nieuwe**

### **dienstverlening**

#### **Literatuur**

- Arendonk, C. van, Oirsouw, R. van & J. Spaanderman, *Informatiseringseconomie*, Academic Service, 2001.
- Hansen / Dorling / Schweigert / Lovett, *Improving IT Purchasing*, The Open Group, 1999.
- Information Services Procurement Library – Managing Risks and Planning Deliveries*, ten Hagen & Stam Uitgevers, 1999.
- Lammeren, B. van, "Strategisch klinkend etiket of verschijnsel?" in: *Management Consultant* nr. 8, 2002, Kluwer.
- Trekant Partners B.V., *ICT (out)sourcingtrajecten in de praktijk*, Trekant Partners B.V., 2002.
- Van Weele, A.J., *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*, Samsom Bedrijfsinformatie, 1999.
- Willcocks, Leslie & Mary Lacity, *Information Technology Outsourcing – Practices, lessons and prospects*, Templeton College, 2000.

*Drs. Audrey Breijman en drs. André Faas zijn adviseurs bij Trekant Partners, een onafhankelijk bureau voor advies, implementatie en onderzoek op het gebied van ICT-klant-leveranciersmanagement. Zij zijn per e-mail te bereiken via a.breijman@trekantpartners.com en a.faas@trekantpartners.com.*

Dit artikel is verschenen in IT Beheer Magazine, een uitgave van ten Hagen en Stam Uitgevers b.v.



U kunt onderstaande, volledig ingevulde bon sturen naar ten Hagen & Stam Uitgevers, Antwoordnummer 13017, 2501 VC Den Haag of fax naar 070 3045815.



## Ja, ik wil een abonnement op IT Beheer Magazine en ik ontvang een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

IT Beheer Magazine biedt u nu de gelegenheid voordelig kennis te maken met het vakblad op het gebied van IT beheer en service management. U kunt kiezen voor een korting op een jaarabonnement of een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine met € 19,20 korting en ik betaal slechts € 105,-
- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine voor € 124,20 en ontvang gratis:
  - Het ABC tot Integraal IPW™ – ISBN 9044003607
  - Compendium IT-Beheer – ISBN 9076304742
  - PRINCE-heerlijk – ISBN 904400333X
  - De essentie van CMM – ISBN 9044001043
- Ik ben abonnee op Automatisering Gids en betaal slechts € 111,32 voor een jaarabonnement.



In de reeks ICT Management Pockets Guides wordt op uiterst praktische wijze uiteengezet hoe de processen van IT-organisaties vorm krijgen.

Mijn AG Privilegepasnummer is: \_\_\_\_\_

Naam \_\_\_\_\_ m/v\*

POSTADRES

Bedrijf \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Functie \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_

FACTUURADRES

Plaats \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Telefoon \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_ Plaats \_\_\_\_\_

Telefoon \_\_\_\_\_

Handtekening \_\_\_\_\_

Prijzen zijn geldig in 2003 en exclusief BTW, inclusief verzend- en administratiekosten. Levering is volgens de voorwaarden zoals gedeponeerd ter griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam d.d. 4 januari 2000 onder depotnummer 5/2000. De door u ingevulde gegevens kunnen, na analyse, door (de werkmatschappijen van) Wolters Kluwer Nederland of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten. Indien u geen prijs stelt op het ontvangen van deze informatie, dan kunt u dit schriftelijk melden bij ten Hagen & Stam, t.a.v. Afdeling Listmanagement, Postbus 34, 2501 VC Den Haag.