

Manage de belangen bij outsourcing

Stakeholder management

Dit artikel biedt een leidraad hoe u uw stakeholders en middelen op de juiste wijze inzet om uw outsourcingdoelen te bereiken. We zullen benadrukken dat stakeholdermanagement bij elke outsourcing van belang is, ongeacht het soort organisatie en het type product of dienst. Wij zijn dan ook een groot voorstander van het zo vroeg mogelijk betrekken van de stakeholders om daarmee risico's te reduceren en gebruik te maken van het sponsorship van de voorstanders. In dit artikel schetsen we als voorbeeld een professionele invulling van stakeholdermanagement geprojecteerd op een ICT-outsourcingstraject.

Tekst: Dik Geelen en Jan-Pieter Papenhuijzen

Voor- en tegenstanders

Outsourcing staat inmiddels op de kaart. Focus op core-business, het uitnutten van 'economies of scale' en gebruik maken van specialistische kennis, zijn redenen voor outsourcing. En outsourcing kent zo zijn 'traditionele' voor- en nadelen, met daaraan gekoppeld voor- en tegenstanders (zie tabel 1).

De argumenten voor en tegen zullen door hun 'eigenaren', de stakeholders, gebruikt worden om daarmee invloed uit te oefenen in de outsourcing. Daardoor ontstaat er gewild en ongewild een interactie tussen de

belangen van de voor- en tegenstanders en de projectorganisatie.

Het onderkennen van deze belangen en invloeden – en het hier binnen uw projectorganisatie gestructureerd mee omgaan – draagt in sterke mate bij aan het succes van een outsourcing.

Definitie van stakeholdermanagement

In dit artikel hanteren wij een gangbare definitie voor stakeholders: "Individuele of groepen van individuen die invloed uitoefenen op en/of beïnvloed worden door de activiteiten die een organisatie ontplooit bij

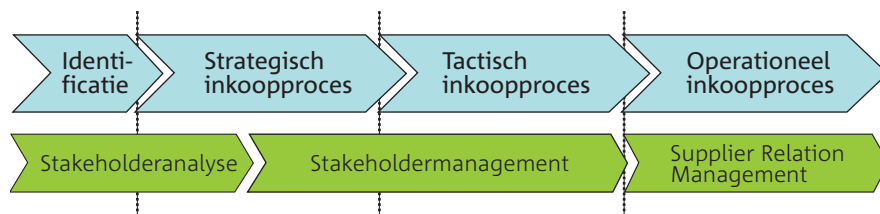
het bereiken van haar doelen". In de wetenschappelijke literatuur is deze definitie leidend, omdat deze rekenschap geeft aan de te bereiken ondernemingsdoelstellingen in interactie met de interne en externe omgeving. Simpelweg te vertalen naar: wie ervaart de lasten en wie de lasten van de doelen die de (project)organisatie wil bereiken. Een stakeholderanalyse zien wij vervolgens als: "Het proces van identificatie van stakeholders en het bepalen van de stakeholderkarakteristiek, typologie, invloed & belang en de attitude ten opzichte van een bepaald onderwerp." De stakeholderanalyse geeft inzicht in de relevante

Argumenten voorstanders outsourcing	Argumenten tegenstanders outsourcing
Uitnutten 'economies of scale' Verbetering van kwaliteit Reductie TCO Flexibiliteitverhoging Innovatiekracht leveranciers Voorkomen van initiële investeringen Risicospreiding Kortere time-to-market	Verlies van eigen specialistische kennis Verminderde grip op bepaalde processen Afhankelijkheid van leveranciers neemt toe Gebrek aan sense-of-urgency in organisatie Financieel geen haalbare business-case Slechte ervaringen uit het verleden Risico op discontinuïteit (primaire) processen Sociale onrust onder personeel

Tabel 1. Pro's en con's outsourcing

interne en externe stakeholders in relatie tot het outsourcingproject en vormt de basis voor stakeholdermanagement. Deze analyse wordt daarom bij voorkeur uitgevoerd aan het begin van een outsourcingproces als onderdeel van een Project Preparation Plan (of Project Initiation Plan). Hoe sneller de projectorganisatie zicht heeft op wie 'lust en last' heeft, hoe beter deze belangen kunnen worden bediend. Daarmee wordt voorkomen dat de projectmanager acteert vanuit een laboratoriumomgeving: blind voor externe en onverwachte invloeden van stakeholders die oppositie gaan voeren tegen de projectdoelstellingen.

Stakeholdermanagement is een proces



Figuur 1. Stakeholdermanagement in relatie tot het inkoopproces

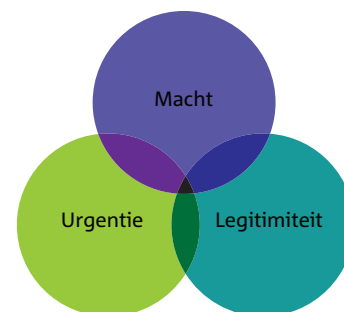
Stakeholdermanagement beschouwen wij als een proces waarbij zowel interne als externe stakeholders worden ingezet en op passende wijze met middelen worden beïnvloed, op een zodanige wijze dat de beoogde outsourcingdoelen worden gerealiseerd en worden geborgd. Het managen van stakeholders is een continue activiteit die start zodra het Preparation Plan is goedgekeurd en loopt door tot en met de transitiefase. Wij vinden het van belang bij elke outsourcing en verandertraject. De variatie zit namelijk in de intensiteit van de managementinspanning die moet worden geleverd om de stakeholders te managen, niet in de keuze stakeholders wel of niet te managen.

Het identificeren van stakeholders

Het identificeren van stakeholders is de eerste stap in het proces van stake-

holderanalyse zoals bovenstaand is aangegeven. De doelstelling van deze fase is de projectmanager inzicht te geven in welke stakeholders zijn aandacht verdienen vanwege het hebben van een positief of negatief standpunt ten opzichte van het outsourcingproject (het 'lusten en lasten pallet'). Deze stakeholders kunnen grofweg in drie groepen worden verdeeld: interne, externe en potentiële stakeholders. Samenvattend gaat het er dus om de stakeholders te inventariseren die niet alleen worden beïnvloed door het project en dus argumenten voor of tegen kunnen hebben, maar ook nog eens de mogelijkheid hebben invloed uit te oefenen op het project.

- De groepen die een lage attentiewaarde hebben, zijn de stakeholders die slechts één van de drie karakteristieken bezitten, de *latente* stakeholders;
- Gemiddeld belangrijk zijn die stakeholders, die twee van de drie karakteristieken hebben: *verwachtende* stakeholders;
- Het meest belangrijk zijn de stakeholders die alle drie de karakteristieken – macht, legitimiteit en



Figuur 2

Stakeholderkarakteristieken en typologie

urgentie – hebben: de *bepalende* stakeholders. Deze hebben de meeste managementattentie nodig.

De projectmanager moet zich naar onze mening specifiek richten op de *verwachtende* en *bepalende* stakeholders. Een waarschuwing is op zijn plaats rond de potentiële stakeholders: karakteristieken zijn niet statisch en kunnen wijzigen in de tijd. Een goed voorbeeld hiervan is het Bulderbos bij Schiphol. De omwonenden van Schiphol waren fel tegen de aanleg van de 'Polderbaan' door de vrees voor geluiden stankoverlast. Puur economisch speelde dit voor Schiphol geen rol van betekenis bij de investeringsbeslissing, zolang zij maar aan de wettelijke kaders voldeden. De claim van de omwonenden was dan wel legitiem, maar ze hadden individueel geen macht en er was onvoldoende urgentie voor Schiphol om op deze stakeholders te reageren. De kaarten kwamen anders op tafel te liggen, toen omwonenden zich gingen organiseren in het 'Bulderbos' en allemaal een hectare grond kochten. Milieugroeperingen schaar-

Stakeholder attentie: karakteristieken en typologie

KARAKTERISTIEKEN VAN STAKEHOLDERS

Stakeholders kunnen vervolgens nader geïdentificeerd worden op basis van de mate waarin ze (verwacht worden) één, twee of drie van onderstaande karakteristieken bezitten:

1. *Macht* om het project te beïnvloeden
 2. *Legitimiteit* van de claim op het project
 3. *Urgentie* van de claim op het project
- Wij beschouwen deze drie karakteristieken als meest bepalend voor de gewenste managementattentie van de projectleider.

TYPOLOGIE

Vanuit de karakteristieken kan een typologie worden toegekend aan de geïdentificeerde stakeholders om daarmee te kunnen variëren in de benodigde managementattentie vanuit de projectorganisatie:

den zich achter de omwonenden en dit fenomeen kreeg volop media-aandacht. Het collectief van de omwonenden gaf hen als groep macht en door de negatieve media-aandacht was de claim van deze groep stakeholders ineens urgent.

Stakeholderinvloed, -belang en -attitude

INVLOED EN BELANG VAN STAKEHOLDERS

De matrix waarin invloed en belang tegen elkaar worden uitgezet is een handzaam hulpmiddel voor de evaluatie van de verwachte invloed die stakeholders kunnen uitoefenen op de outsourcing. Hierbij spelen twee vragen een rol:

1. Hoeveel belang heeft de stakeholder bij het uitoefenen van zijn invloed op de outsourcing?
2. Heeft de stakeholder de mogelijkheden om daadwerkelijk invloed uit te oefenen?

Deze informatie is van groot belang bij het bepalen van de te volgen strategie in het stakeholdermanagement. Hieruit is af te leiden welke stakeholders belang hebben bij het al dan niet slagen van de outsourcingdoelstellingen: het gehonoreerd krijgen van hun argumenten voor of tegen, en bovendien in staat zijn daadwerkelijk invloed te hebben op de keuzes die hierbij gemaakt worden.

BEPALEN VAN DE ATTITUDE VAN DE STAKEHOLDERS

Een belangrijke stap in de stakeholderanalyse is dus het vaststellen van de attitude van een stakeholder ten op-

zichte van de outsourcingdoelstellingen. Een positieve, neutrale of negatieve attitude is bepalend voor het al dan niet nemen van invloed en de wijze waarop dit gebeurt. Zoals in de

neuzen. De belangrijkste conclusie hierbij is: hoe meer belang een stakeholder heeft bij zijn standpunt (attitude) en hoe meer mogelijkheden hij heeft dit af te dwingen, hoe hoger de

Attitude Classificatie			
Stakeholder	Issue 1	Issue 2	Issue 3
1	●	●	●
2	●	●	●
3	●	●	●
4	●	●	●
5	●	●	●
6	●	●	●
7	●	●	●

Tabel 2: Attitudeclassificatie. Grijs = neutraal, Rood = tegenstander, Groen = voorstander

inleiding aangegeven: er zijn voor- en tegenstanders: sponsoren en anti-sponsoren.

De attitude van de geïnteresseerde, dominante en risicovolle stakeholders in combinatie met de karakteristieken macht, urgentie en legitimiteit geeft richting aan de steun of obstructie waarmee de projectmanager moet zien om te gaan. Hierbij zijn de standpunten ten opzichte van die doelstellingen die de meest extreme tegenstellingen in de meningsvorming teweeg brengen (de 'issues') vanzelfsprekend het meest fundamenteel en vaak ook het meest interessant.

Door deze issues in een 'attitudeclassificatietabel' weer te geven met daarbij de attitudes, ontstaat een simpel overzicht waaruit kan worden afgeleid hoe veel oppositie en steun te verwachten is: naar welke kant wijzen de

attentiewaarde vanuit de projectleider voor deze sponsor of anti-sponsor zal moeten zijn.

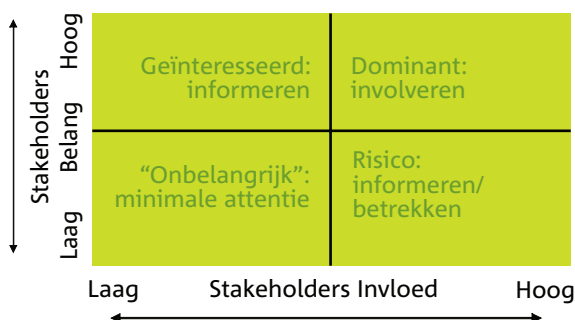
Vergeet hierbij niet dat hoe meer oppositie van dominante en bepalende stakeholders er blijkt te zijn, hoe groter de kans is dat de outsourcingdoelstellingen moeten worden bijgesteld.

Invulling stakeholdermanagement

Op basis van de uitkomsten van de stakeholderanalyse kan het stakeholdermanagement worden ingevuld. De doelstelling van stakeholdermanagement is naar onze mening: *Het direct of indirect inzetten van zowel interne als externe stakeholders en/of middelen, zodanig dat beoogde projectresultaten worden behaald én worden geborgd.*

Om dit te bereiken zal stakeholdermanagement zich moeten richten op: **Risicoreductie:** Het managen van negatieve beïnvloeding door stakeholders door het inzetten van sponsoren en het neutraliseren van anti-sponsoren. **Samenwerking:** Het organiseren van samenwerking met en tussen stakeholders.

Synchronisatie: De informatie over doelstelling en resultaten moet worden gecoördineerd en gesynchroniseerd om



Figuur 3. Stakeholder Invloed & Belang matrix

negatieve beeldvorming door onjuiste of ontbrekende informatie te voorkomen. **Toegankelijkheid:** Dit betreft het inzichtelijk maken van netwerken waarin stakeholders actief zijn om zo erachter te komen of ze direct of indirect toegankelijk zijn.

We hebben zes (generieke) benaderingen voor stakeholdermanagement gedefinieerd die we onderverdelen naar een actieve, reactieve en passieve vorm en in combinatie toegepast kunnen worden afhankelijk van de stakeholders waar een projectleider zich op wil gaan richten. Een opmerking vooraf is op zijn plaats: de benaderingen zijn richtinggevend maar niet zalgigmakend. Dat wil zeggen dat er geen 'gouden regel' bestaat die in alle situaties zal werken want het is en blijft tenslotte mensenwerk. Niet alleen het type mens, dat schuil gaat achter de verschillende stakeholders en de projectleiders, is van invloed op de manier, de aanpak en het succes, maar ook zeker het type organisatie en de heersende cultuur zijn hierbij van groot belang.

project en intensieve uitwisseling van informatie leidend. De managementbenadering kan gericht zijn op het wegnemen van de negatieve attitude of het actief gebruik maken van de beïnvloedingsmacht van sponsors.

Reactieve benadering

Deze benadering is erop gericht de relatie met de stakeholders te neutraliseren daar waar er conflicterende belangen zijn die een potentieel risico vormen voor het project.

Passieve benadering

De passieve benadering is erop gericht om de stakeholders attitude te bewaken om daarmee tijdig vast te stellen of deze een risico vormt dat gemanaged moet worden of dat deze behulpzaam kan zijn binnen het project.

Naast de generieke managementbenaderingen zijn naar onze mening in een outsourcing ook aanvullende aspecten van belang (managementstijl en activiteiten) om stakeholders in het proces te benaderen. De projectleider dient zich hier van bewust te

management en stakeholders.

4. Voorkom 'distance management', acteer niet op afstand maar zoek persoonlijk contact.
5. Denk goed na over de te hanteren communicatievormen: kickoff sessies, workshops, nieuwsbrieven, vergaderculturen, publiek toegankelijke projectdossiers, et cetera.
6. Deel successen: maak stakeholders onderdeel van het succes.
7. Neem de tijd om vertrouwen op te bouwen; empathie boven technocratie.
8. Houd rekening met normen, waarden en cultuur.

Stakeholdermanagement is immers mensenwerk en dat vraagt om mensenwerk.

STRUCTUREEL OP DE AGENDA

Wijzigende omstandigheden in het stakeholderlandschap kunnen aanleiding geven tot het aanpassen van de managementattentie. Er kunnen immers op tal van niveaus veranderingen optreden, zoals de komst van nieuwe stakeholders en tussentijdse veranderingen in macht, belang of attitude ten aanzien van de outsourcing. Het is daarom van belang dat het stakeholderlandschap niet alleen aan het begin van het outsourcingproject in kaart wordt gebracht maar om dit als continue managementactiviteit te beschouwen van de projectleider. De invulling van stakeholdermanagement en de hieruit voortvloeiende acties zullen dan ook structureel op de agenda moeten staan. Zo kunnen per stakeholder de genomen acties in de gaten worden gehouden en kan het effect van genomen maatregelen achteraf getoetst worden.

Voorbeeld case outsourcing IT

Om de stappen in de stakeholderanalyse te illustreren is een case uitgewerkt. Geïdentificeerde stakeholders bij een ICT-outsourcingstraject zijn in kaart gebracht en de karakteristieke macht, urgentie en legitimiteit zijn bepaald.

Managementbenadering	Doel
Actieve managementbenadering	Involveren van stakeholders
Actieve managementbenadering	Laten toenemen van positieve beïnvloeding,
Actieve managementbenadering	vergroten positieve attitude
Actieve managementbenadering	Neutraliseren negatieve attitude, verminderen
Actieve managementbenadering	negatieve beïnvloeding
Reactieve managementbenadering	Neutraliseren relatie
Reactieve managementbenadering	Bestendigen relatie
Passieve managementbenadering	Monitoren stakeholders

Tabel 3. Stakeholdermanagement benadering

Actieve managementbenadering

De actieve managementbenadering gaat er vanuit dat er directe toegang is tot de betreffende stakeholder en richt zich vooral op de beïnvloedende stakeholders. Hierbij is het direct betrekken van de stakeholder bij het

zijn en keuzes te maken uit bijvoorbeeld de volgende mogelijkheden:

1. Het gebruik van 'lokale helden': mensen met een informele status.
2. Kijk uit voor het 'not-invented-here syndrome'.
3. Zorg voor een 'sense of urgency' bij

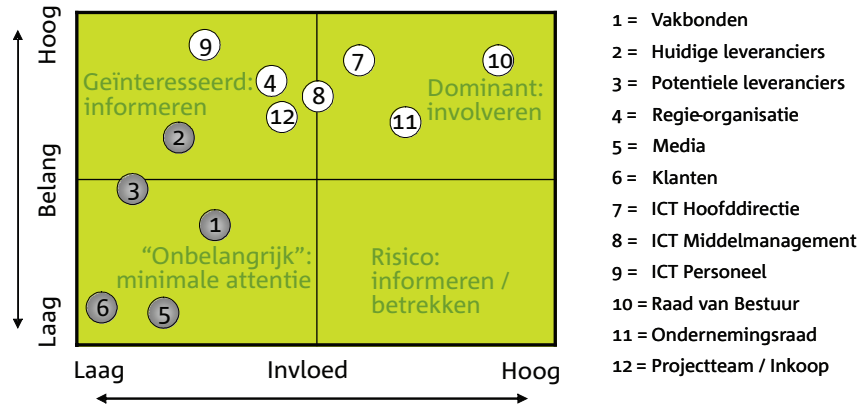
Daarna zijn de stakeholders geplott in de matrix van invloed en belang op basis waarvan op efficiënte wijze een beeld ontstaat van de meest dominante spelers. Stakeholders zijn in de figuren aangegeven als 'grijs' (de externe stakeholders) en 'wit' (de interne stakeholders). Als stakeholders worden onderscheiden:

- Intern: Raad van Bestuur, ICT-hoofddirectie, ICT-middelmanagement, ICT-medewerkers, ondernemingsraad, regieorganisatie en het projectteam/inkoop;
- Extern: vakbonden, bestaande leveranciers, potentiële leveranciers, media en klanten.

Diverse factoren zijn bepalend voor de attitude van een stakeholder ten opzichte van de outsourcingdoelstellingen bij ICT-diensten, zoals:

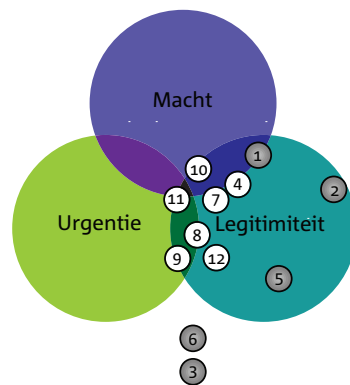
- Taakstelling bij directie en management opgelegd door Raad van Bestuur;
- Taakstelling bij projectgroep/inkoop opgelegd door hoofddirectie;
- Verlies, behoud of groei van autonomie bij directie en management;
- Verlies, behoud of groei van macht/span of control bij directie en management;
- Verlies, behoud of groei van status bij directie en management;
- Rechtspositionele positie bij personeel, ondernemingsraad en vakbonden;
- Arbeidsvoorwaardelijke positie bij personeel, ondernemingsraad en vakbonden;
- Sociale onrust bij personeel, ondernemingsraad, vakbonden en mogelijk media;
- Sociale onrust/verstoring continuïteit bedrijfsprocessen bij directie en management;
- Vertrouwen in de regieorganisatie bij het aansturen van de leverancier;
- Acquisitie en omzetmogelijkheden bij potentiële leveranciers;
- Omzeterfing bij bestaande leveranciers.

Bij het 'plotten' van de stakeholders



Figuur 5. Stakeholder Invloed & -Belang matrix

in de eerdergenoemde twee modellen kan een pragmatische aanpak gevolgd worden. Een kort gesprek met de stakeholders over doelstellingen van het project en wat de stakeholder hiervan vindt, helpt bij het inschalen van de belangen en invloeden en geeft inzicht in de attitude. Daarmee is de tijdsinvestering in de analyse relatief gering, maar de waarde die het genereert als instrument bij het (in)richten van het stakeholdermanagement erg groot. Zeker als hiermee risico's tijdig kunnen worden weggenomen en de hulp van sponsors wordt ingezet.



Figuur 4.

Stakeholderkarakteristieken en typologie

Het is van belang te onderkennen wat de achtergrond is van een attitude van een stakeholder zodat hierop tijdig geacteerd kan worden. Zo is het bijvoorbeeld zeer raadzaam om vertegenwoordiging van het betrokken personeel, de ondernemingsraad en zelfs vakbonden, zo vroeg mogelijk bij het outsourcingproject te betrekken, nadat door een directie of bestuur be-

sloten is een outsourcing in te gaan zetten en hiervoor een projectorganisatie op te zetten. Zo kunnen zij invloed uitoefenen op de voor hen belangrijke factoren en zal men zich sneller committeren aan de projectdoelstellingen. Indien deze stakeholders genegeerd worden zullen ze hun rechten (advies-/instemmingsrecht) opeisen als het op finale besluitvorming aankomt. In die fase van het project, dus nadat de selectiefase is uitgevoerd, zijn er nog maar weinig mogelijkheden over om het project bij te stellen zonder dat dit tot directe vertragingen leidt.

Conclusies en aanbevelingen

Het is in onze visie verstandig om de meest controversiële elementen bij ICT-outsourcingsvraagstukken als uitgangspunt te nemen om de attitudeverschillen, de mate van oppositie en steun en daarmee de slagingskans van het project in te schatten. De eerdergenoemde voor- en nadelen van outsourcing, zoals die door voor- en tegenstanders worden genoemd, vormen hiervoor een goede kapstok. Deze elementen zijn daarmee ons inziens bepalend voor het classificeren van de attitude van stakeholders en daarmee een belangrijk uitgangspunt voor het stakeholdermanagement. 

Dik Geelen MSc MBA en ir. Jan-Pieter Papenhuijzen MBA zijn werkzaam als respectievelijk managing consultant en director binnen Significant.