

Outsourcing van drie kanten belicht

Equens, Quint en Atos over de uitbesteding van IT bij Equens

In een grote operatie heeft transactieverwerker Equens vrijwel alle facilitaire afdelingen uitbesteed. Het gaat onder meer om de schoonmaak, de beveiliging, de catering, de telefonie en op IT-gebied het werkplekbeheer. Gelijktijdig werd ook besloten om het mainframe buiten de deur te leggen. Wat is de achtergrond van deze acties, hoe verloopt zo'n traject en welke tips zijn er eventueel voor bedrijven in soortgelijke omstandigheden? Ron Onrust sprak met de mensen van Equens zelf, van IT-dienstverlener Atos Origin en van de adviserende partij Quint Wellington Redwood.

Ron Onrust

Wat is Equens?

Equens is voortgekomen uit het Nederlandse Interpay en het Duitse Transaktionsinstitut (afgekort: TAI). Interpay wikkelde het betalingsverkeer van de banken af. Alle grote Nederlandse banken hadden een aandeel in Interpay (en hebben dat dus nu in Equens). Het Duitse TAI was eigendom van de Duitse DZ Bank en de Belgische KBC Bank. Equens is voor 65 procent in handen van de voormalige aandeelhouders van Interpay (de deelnemende Nederlandse banken dus) en voor de overige 35 procent eigendom van DZ Bank en KBC Bank.

De fusie tussen Interpay en TAI is redelijk logisch, gelet op de ontwikkelingen in het internationale betalingsverkeer, waarbij op Europees niveau SEPA een grote rol speelt en de Europese markt meehelpt 'open te breken'.

Vanwaar de uitbesteding?

De fusie was de achtergrond van de Nederlandse uitbestedingsronde. De Duitse en de Nederlandse organisatie zullen in elkaar worden geschoven. Men verwacht hierbij het aantal arbeidsplaatsen te kunnen reduceren en dus kosten te besparen. Michael Steinbach, Chairman van Equens' Board of Directors specificeert: "Tot 2010 willen we 400 arbeidsplaatsen afbouwen en dat moet

een kostenbesparing opleveren van 25 procent". Men koos ervoor om de medewerkers onder te brengen bij een externe partij, alwaar iedereen meer kans zou krijgen op een carrière.

Voor het uitbesteden van het mainframe golden soortgelijke motieven. Het binnenlands betalingsverkeer dat daarop draait, neemt af. Niemand kan echter vertellen in welk tempo dat gebeurt. Daarom werd aan de uitbestedingskandidaten gevraagd om verschillende scenario's uit te werken. Het cruciale punt was dat Equens variabilisering van kosten wilde en dat met eigen personeel veel moeilijker kon realiseren.

Wat is er precies uitbesteed?

De twee contracten, die voor de werkplekken en die voor het mainframe, zijn weliswaar beide naar Atos Origin gegaan, maar de aanbestedingen ervan waren gescheiden trajecten. Voor de werkplekken was de afdeling facility management van Equens de opdrachtgever en voor het datacenter-deel was dat de IT-afdeling operations.

In het facilitaire bereik zijn er van circa 1000 fte's de werkplekken uitbesteed en is de telefonie naar KPN gegaan. Dichter bij de kernactiviteiten ligt het mainframe. Steinbach: "We hadden drie rekencentra, in Utrecht, Leusden



en Amsterdam. Die laatste hebben we aan Atos uitbesteed. Dat mainframe draait nu in het datacenter van Atos in Essen, Duitsland." Meer specifiek gaat het om een opstelling waarbij Atos met het twin-datacenter in Essen (de twee locaties liggen vier kilometer uit elkaar) ook nog een uitwijk met een datacenter in Eindhoven heeft opgesteld. Dat had te maken met de stringente regelgeving die voor dit soort omgevingen geldt. Met de uitbesteding zijn enkele tientallen medewerkers van Equens naar Atos overgegaan.

Hoe ziet het contract met Atos er ongeveer uit?

Steinbach: "We hebben met Atos afgesproken dat wanneer we onder een bepaald volume komen, we dan niet meer per werkplek betalen, en als we boven het overeengekomen volume komen, we daar zelf ook een voordeel bij hebben. Omdat Atos ons op dit punt tegemoetkwam hebben we ervoor gekozen om het contract voor een langere looptijd aan te gaan dan voor Equens gebruikelijk is. Wij vonden het een eerlijk en aantrekkelijk voorstel. Atos is in

Europa een van de grootsten en ik geloof dat het voor wat betreft veiligheid en betrouwbaarheid ook een goed adres is".

Hoe gaat het tot dusver?

"Na een paar maanden productie zijn onze ervaringen goed. We hebben nog geen grote storingen gehad. Natuurlijk is er in zo'n geval een fase waarin de partijen zich moeten aanpassen, maar we houden de vinger goed aan de pols. Maandelijks wordt er gerapporteerd in welke mate alle SLA's worden vervuld."

Hoe gaat het in de toekomst met het uitbesteden van Equens' activiteiten?

"Wij blijven onderzoeken of we bepaalde zaken zelf willen doen. Daarbij speelt wetgeving een rol. De Nederlandsche Bank bepaalt bijvoorbeeld dat we sommige handelingen zelf moeten uitvoeren. Dan kijken we ten slotte nog of er marktvoordeel te behalen valt als we het zelf doen. Zo niet, dan kijken we of een leverancier deze dienstverlening, misschien wel met een betere kwaliteit kan leveren."

"Het contract met Atos gaat over kaarttransacties. In Duitsland hebben we geen

kaarttransacties, alleen maar girale. Dat girale betalingsverkeer gaan we voor Nederland en Duitsland naar één platform brengen. En we zijn nu aan het onderzoeken hoe we dat gaan doen."

Wat is uw advies voor organisaties die uitbesteden?

"Het belangrijkste is een gestructureerde RFP (Request For Proposal). Voordat ik ook maar met leveranciers begin, moet ik intern om de tafel en bedenken wat mijn eisen zijn. Die moeten gedefinieerd worden en dat kun je alleen zelf. Wij hebben dat gedaan met de ondersteuning van Quint. Dat is heel positief verlopen en het is daarom beslist niet de laatste keer dat we iets met Quint hebben gedaan. Van de kwaliteit van de RFP hangt ook de kwaliteit van het eindresultaat samen. Dat proces heeft hier weken geduurd. Dat schrijf je niet zomaar even op. Al het andere is procesbeheer en afspraken maken."

Arno Ijmker

Arno Ijmker is partner bij Quint Wellington Redwood en was als partner bij het project betrokken.

Door tijdsdruk ontstond een hogedrukpan waarin erg efficiënt gewerkt werd

In welke fase van het project raakte Quint betrokken?

IJmker: "Toen wij betrokken raakten, heette Equens nog Interpay. Het was toen al langer intern aan het onderzoeken wat er kon worden uitbesteed en op dat moment ging het niet alleen om IT, maar om de facilitaire afdelingen. Besloten werd om de werkplekken uit te besteden. De transactieverwerking viel daar op dat moment buiten. Wij zijn toen begonnen om te onderzoeken of er een business case voor was en of er partijen geïnteresseerd zouden zijn. Wij hebben dat proces volgens de Quint-methode doorlopen. Je maakt een lijst van mogelijke kandidaten, die lijst maak je korter, je overlegt met de stakeholders, mensen hebben de kans om zich te presenteren en er is een due diligence onderzoek. Uiteindelijk is daar Atos uitgekomen als meest interessante partij. Ja, een financial business case was er ook. Wij hebben keihard kunnen aantonen dat het ook goedkoper werd".

"Wat wij ook doen is meekijken hoe je dat organiseert. Het grootste probleem bij outsourcing is niet die deal sluiten, maar zorgen dat die deal succesvol blijft. IT-medewerkers zijn gewend een IT-tent te runnen, maar dat is wat heel anders dan een leverancier aansturen. Wij hebben ook advies geleverd aan Equens hoe ze dat moeten inrichten."

De basis van het werkplek-contract met Atos is een prijs per werkplek?

"Ja, klopt. Wat heel belangrijk is in zo'n proces, is dat je overlegt met je leverancier en kijkt wat hij kan bieden. Dus niet gelijk al je eisen op tafel leggen en zeggen zo moet het, maar kijken of je elkaar kunt vinden. Want de leverancier heeft ook eigen werkwijzen en procedures. Je kunt daar goedkoop in meegaan, of er duur van afwijken."

En dan was er nog het tweede traject, dat van het mainframe?

"Ergens in september werd in het kader van de fusie duidelijk dat het mainframe

weg moest uit Amsterdam. Vandaar dat ons werd gevraagd om dat ook te begeleiden."

Atos Origin – Wouter Schuwirth en Rob Pols

Bij Atos Origin spreken we met Wouter Schuwirth, de Client Executive die vanuit Atos Origin bij de projecten van Equens betrokken was. Aanwezig bij het gesprek is ook de CEO van Atos Origin Nederland, Rob Pols.

Welke factoren hebben er bij het uitbestedingstraject een belangrijke rol gespeeld?

Schuwirth: "Er was een aantal interessante aspecten. Ten eerste de tijdsdruk; Equens stelde gewoon we moeten er per 1 juni 2007 uit, en daarom willen we nog voor het einde van het jaar 2006 een contract hebben voor dat mainframe. En daarnaast de regelgeving. De interne regels van Equens zijn al behoorlijk streng, maar bovendien stellen de Nederlandsche Bank en de AFM ook eisen".

"Dan was er nog de problematiek van verhuizen over landsgrenzen; het mainframe ging van Amsterdam naar het datacenter van Atos in Essen, Duitsland. Dat levert interessante situaties op, bijvoorbeeld met betrekking tot softwarelicenties. Atos heeft daar een belangrijke rol in gespeeld. Daar komt bij dat het voor klanten emotioneel moeilijk kan liggen om een mainframe in een ander land onder te brengen. In het geval van Equens was er goedkeuring nodig van

de Nederlandsche Bank en mensen van de Nederlandsche Bank zijn dus ook mee geweest naar Essen om te kijken of die omgeving voldoet aan hun normen."

Hoe verliep het proces?

"Equens wilde diverse scenario's uitgewerkt zien, in verband met de onzekerheid over de capaciteitsbehoefte van het binnenlands betalingsverkeer. Wij hebben dus een flexibele pricing gemaakt aan de hand van die scenario's. Dat was lastig, gezien de tijdsdruk. Daarvoor is binnen Equens ook veel werk verzet om Quint te kunnen voeden met de juiste informatie. Door die tijdsdruk werd erg efficiënt gewerkt. Daar hebben we goed kunnen laten zien dat we als een geoliede machine konden samenwerken met Equens en met Quint. Dat proces is naar mijn beleving heel goed verlopen en heeft tot de kwaliteit geleid waarmee we nu het contract zijn aangegaan."

Nog tips in het kader van uitbesteding?

Pols: "Voordat je met elkaar begint, moet je een 'shared vision' hebben. Je moet intensief praten over de doelstellingen en uitgangspunten. Er komt een moment in een outsourcingstraject waarop dingen tegen zitten en dan moeten die twee organisaties qua visie en cultuur goed door een deur kunnen om die problemen zo snel mogelijk op te lossen.

Verder geloof ik niet meer in 'u vraagt en wij draaien' op de manier van 'wij hebben een mooi product en dat krijgt u voor een mooie prijs van ons'. De standaard dienstverlening moet natuurlijk goed zijn, maar net zo belangrijk is ook wat het IT-bedrijf als vervolgstappen kan leveren. Wat ik intern promoot, is dat wij echt moeten begrijpen wat de business van onze klanten is. Als wij dat echt begrijpen en ook de uitdagingen van onze klanten kennen, dan kunnen wij creatief gaan nadenken over wat wij daaraan kunnen bijdragen".

Ron Onrust is journalist.