

Zeven stappen naar succesvolle offshore uitbesteding

Een beheerst proces voorkomt teleurstellingen

Offshore uitbesteding is een complexe manier van werken en er zijn veel verschillende onderwerpen die tijdens de 'offshore journey' aandacht behoeven. Het is daarom raadzaam hiervoor een gestructureerde aanpak te gebruiken. De auteurs presenteren een fasenmodel dat een beheerst proces van uitbesteden ondersteunt.

Paul Tjia en Maarten Poot

De focus van uitbesteding verbreedt zich in Nederland en België steeds meer naar applicatieontwikkeling en -beheer. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt – zeker waar het nieuwe technologieën betreft – wordt hierbij in toenemende mate gebruikgemaakt van de mogelijkheden in lagelonenlanden. De markt voor offshoring groeit in Nederland sterk en kent momenteel een volume van meer dan 400 miljoen euro per jaar. India is vooralsnog de populairste bestemming en dat is zeker het geval voor de grote gebruikers van offshore diensten. In navolging van ABN AMRO en ING heeft ook de Rabobank bekendgemaakt op forse schaal met dat land te gaan samenwerken. We zien verder dat ook het midden- en kleinbedrijf begonnen is IT-projecten in het buitenland te laten uitvoeren. Voor hen zijn vooral de nearshore landen, in Midden- en Oost-Europa, in trek. Maar het werk gaat ook naar een groot aantal andere bestemmingen, van Argentinië, Zuid-Afrika, Turkije en China tot aan Noord-Korea. Verwacht wordt dat offshoring in 2007 met vele tientallen procenten zal groeien en steeds meer ingeburgerd zal raken.

Bij offshoring wordt in de meerderheid van de gevallen gekozen voor het uitbesteden van applicatieve dienstverlening. Denk hierbij aan werkzaamheden zoals applicatieontwikkeling, testen en applicatieonderhoud. Uitbesteding hiervan in eigen land wordt al veelvuldig toegepast, maar als voor de complexe offshore variant gekozen wordt, gaat er een aantal specifieke onderwerpen een rol spelen die kritiek zijn voor een succesvol uitbestedingsproject. We presenteren hier een gestructureerde aanpak voor het opzetten van dergelijke offshore uitbestedingsprojecten. Deze aanpak is gebaseerd op best-practiceservaringen van de afgelopen tien jaar en biedt een leidraad voor organisaties die offshoring van applicatieve dienstverlening als serieus alternatief willen bezien.

Kwaliteit moet toenemen tijdens offshore uitbestedingsproces

Het werken met een partner op afstand is niet eenvoudig en dit geldt zeker voor ondernemingen die nog niet eerder ervaring met offshore uitbesteding hebben opgedaan. Wij komen regelmatig bedrijven tegen die niet tevreden zijn: projecten



Samenvatting

Offshore uitbesteding wordt steeds populairder. Het is een complexe manier van werken en het succes is afhankelijk van diverse factoren. Een gestructureerde aanpak vergemakkelijkt de start van de 'offshore journey'. Het zevenfasenmodel kan als leidraad dienen, waarbij elke fase specifieke doelstellingen en beslispunten voor het management bevat aangaande de continuering van het uitbestedingsproces.

verlopen moeizaam, de communicatie gaat lastig, de verwachte besparingen worden niet gehaald of deadlines worden overschreden. Een zorgvuldige aanpak van de 'offshore journey' is de beste manier om teleurstelling en frustratie te voorkomen, en een gestructureerde aanpak is hierbij behulpzaam. Het sourcingfasenmodel van Quint Wellington Redwood onderscheidt een aantal stappen in het uitbestedingsproces (zie figuur 1). Iedere fase onderkent specifieke doelen en beslispunten voor het bedrijfs- en IT-management aangaande de continuering van het uitbestedingsproces. Hierdoor neemt met het doorlopen van de logisch op elkaar volgende stappen de garantie op kwaliteit van het eindresultaat toe.

O Sourcingassessment – bezint eer gij begint

Het fundament voor een succesvolle offshore uitbesteding van IT-dienstverlening wordt in grote mate al gelegd tijdens de voorbereiding. Het inrichten van een langdurige dienstverleningsrelatie tussen partijen waarbij taal- en tijdsverschillen, een forse geografische afstand en cultuurverschillen een rol spelen, is niet eenvoudig. Behalve over het ontwerp van de gewenste relatie en de selectie uit mogelijke partners, moet ook worden nagedacht over de organisatorische aansturing en borging van de uitbestedingsrelatie. Tijdens het sourcingproces kunnen zich diverse risico's en/of blokkades voordoen, die in een zo vroeg mogelijk stadium moeten worden geïdentificeerd en waarbij (intellectuele) kapitaalvernietiging zoveel mogelijk moet worden vermeden. Bij IT-uitbesteding spelen vooral de bedrijfsmatige en IT-doelstellingen, de hierbij behorende besturingsmodellen, de volwassenheid van de interne IT-organisatie, de volwassenheid van de markt en de organisatorische borging van de regiefunctie van de uitbesteding een cruciale rol.

Om inzicht te krijgen in de status van een organisatie in relatie tot sourcing kan de organisatie worden getoetst aan de noodzakelijke uitgangspunten

voor sourcing via een zogenaamd assessment. Daarbij wordt vanuit vijf perspectieven (stakeholders, financiën, hrm, IT, juridisch) naar de organisatie gekeken. Aan de hand hiervan krijgt men niet alleen inzicht in de status van ieder perspectief afzonderlijk, maar de vijf perspectieven geven samen ook een integraal beeld van de organisatie ten aanzien van de uitbesteding. Op basis van een dergelijk assessment kan worden bepaald of offshoring een reëel alternatief is voor een organisatie, of dat er wellicht eerst nog maatregelen moeten worden genomen voordat met offshoring kan worden begonnen. Ook moet worden beoordeeld of de organisatie voldoende kennis in huis heeft om op eigen kracht een offshore traject in te gaan of dat het tijdelijk inschakelen van externe assistentie raadzaam is.

1 Offshore-sourcingstrategie – wat willen we bereiken en hoe komen we daar?

Een gedegen beslissing om al dan niet over te gaan tot offshoring van applicatieve dienstverlening is alleen te nemen door de bedrijfsstrategie van de organisatie te combineren met de IT- en sourcingstrategie.

Als onderdeel van de sourcingstrategie komt eerst de 'make or buy'-beslissing aan de orde. De focus daarbij ligt op het 'waarom' en het 'wat'. Met andere woorden: waarom wil de organisatie iets uitbesteden of maken en wat wil de organisatie precies kopen of maken? Naast de beschikbaarheid van geschoolde resources ligt de attractiviteit van offshoring vooral in de kostenvoordelen. Deze worden voornamelijk bepaald door de hoogte van de loonkosten. Lonen in Midden- en Oost-Europa zijn tot 50 à 60 procent lager dan lonen in Nederland. Hierbij liggen de lonen in Polen en Hongarije wat hoger dan in Tsjechië, Slowakije, Rusland en Roemenië. Salarissen in Aziatische offshore locaties zoals India, Maleisië of de Filipijnen kunnen tot wel 80 procent lager uitvallen. Hierbij geldt als vuistregel dat hoe verder weg van

populaire steden zoals Praag, Mumbai of Bangalore, hoe lager de loonkosten uitvallen. Hoewel kostenvoordelen nog steeds de dominante driver zijn voor veel organisaties die gaan offshore, zien we toch dat de redenen waarom ondernemingen in de komende jaren werkzaamheden far- en nearshoren veranderen. Kwaliteit van het personeel, productiviteit, innovatie en snellere time-to-market bij product- en dienstontwikkeling zullen in toenemende mate de bepalende drijfveren zijn. Vooral voor applicatieontwikkeling zijn deze doelstellingen voor veel organisaties van steeds groter belang geworden. De offshore-sourcingstrategie dient ook in te gaan op de beschrijving van mogelijke scenario's en het opstellen van een goede businesscase op basis van een initiële scopebepaling. In beide gevallen wordt vervolgens de toegevoegde waarde van offshoring geëvalueerd. De businesscase voor offshoring moet rekening houden met reiskosten, vertaalkosten, extra overhead en datacommunicatie. Deze extra kostenposten kunnen businesscases voor offshoring behoorlijk negatief beïnvloeden.

Ten slotte dient in deze fase ook de offshore aanpak bepaald te worden. Daarbij moeten de risico's worden geïdentificeerd die specifiek te maken hebben met offshoring. Offshoring brengt namelijk extra risico's met zich mee die minder of geen rol spelen bij uitbesteding in eigen land, zoals op het gebied van de landenkeuze, infrastructuur, verlies van kennis en informatiebeveiliging. Daarnaast speelt ook de wet- en regelgeving in de diverse landen een belangrijke rol. Denk hierbij aan onderwerpen zoals vrij verkeer van personen, privacy en intellectueel eigendom.

2 Scopebepaling

De reikwijdte voor offshore uitbesteding is te bepalen aan de hand van de uit te besteden IT-activiteiten, -diensten en -objecten. Als bepaald is welke activiteiten en welke objecten worden uitbesteed, kan ten slotte het gewenste niveau van uitbesteding worden bepaald. Daarbij kunnen vier niveaus van uitbesteding worden onderscheiden:

1. Advies en ondersteuning: het inwinnen van advies, kennis of vaar-

digheden van externe partijen om de interne IT-dienstverlening te verbeteren. Op beperkte schaal worden hiervoor al offshore dienstverleners ingeschakeld, zoals op het gebied van kwaliteitsmanagement.

2. *Outtasking* van capaciteit: het inhuren van medewerkers van offshore dienstverleners om werkzaamheden uit te voeren in de interne IT-organisatie. Vanwege het groeiende tekort aan specialisten in Nederland zien we voor kortere of langere tijd buitenlandse IT'ers in Nederland ingeschakeld worden. Deze manier van werken wordt ook wel *bodyshopping* genoemd. De klant bepaalt 'wat', 'hoe' en 'wie'.
3. *Outtasking* van de uitvoering: het laten uitvoeren van gedefinieerde taken of projecten door een offshore partij, uit te voeren onder aansturing van de klantorganisatie. De klant bepaalt 'wat' en 'hoe'.

fase	inhoud	resultaten
0 assessment	bepalen daadwerkelijke vs. wenselijke uitgangspositie voor offshore uitbesteding	<ul style="list-style-type: none"> • gapanalyse • projectplan
1 strategie	<ul style="list-style-type: none"> • definitie van uitgangspunten, doelstellingen, high-level scope, risico's • businesscase van uitbesteden 	<ul style="list-style-type: none"> • offshore strategie inclusief geopolitieke analyse • high-level businesscase • risicoanalyse en beperkende maatregelen
2 scopebepaling	detailafbakening uit te besteden diensten	<ul style="list-style-type: none"> • vastgestelde scope van dienstverlening • sturingsparameters • Request For Information/Proposal
3 selectie	selectie potentiële offshore leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • selectiecriteria • longlist leveranciers • shortlist leveranciers • finaal selectierapport
4 due diligence	wederzijdse verificatie van gestelde vraag en aanbod	<ul style="list-style-type: none"> • detailanalyse voorstellen leveranciers • scopeverificatie • aangescherpte businesscase • risicoanalyse en beperkende maatregelen
5 contractering	formele vastlegging van afspraken	<ul style="list-style-type: none"> • contract met leverancier(s) • onderliggende stuurdocumenten (zoals transitieplan, procedure-acceptatie & overdracht, besturing)
6 transitie	inregelen van dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • overdracht van applicatiekennis en bedrijfsstandaards naar leverancier(s) • uitvoering sociaal protocol
7 regie	continue bewaking van kwaliteit, prijs en scope van geleverde dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • contractevaluatie en -evolutie • innovatie- en change management • audit operationele performance

Figuur 1. Het sourcingfasenmodel van Quint Wellington Redwood



4. Service: het sourcen van gedefinieerde taken of projecten aan een externe partij, inclusief de overdracht van de verantwoordelijkheid voor de wijze van uitvoering. De klant bepaalt alleen nog het 'wat'.

Het onderscheid tussen deze vier niveaus is van belang met het oog op het verschil in aansturing van de offshore partner. Na de definitie van de scope moet worden bepaald in hoeverre de uit te besteden activiteiten en objecten in een of meer kavels kunnen of moeten worden opgedeeld en aan hoeveel leveranciers dit dan gebeurt (leveranciersbeleid).

3

Selectie – met wie gaan we het doen?

De selectiefase is erop gericht de juiste leverancier te vinden voor het specifieke uitbestedingsvraagstuk. In deze stap wordt primair de zogenaamde longlist van leveranciers opgesteld. Deze partnerkeuze is een cruciaal maar lastig onderdeel van het offshore proces. Uit recent onderzoek van GPI Consultancy bleek dat alleen al in Nederland meer dan tweehonderd aanbieders van offshore diensten gevestigd zijn. Daarnaast kan worden gekozen uit een zeer groot aantal IT-aanbieders uit een vijftigtal offshore landen, zowel nearshore als farshore, zodat tijdens deze fase ook het bepalen van de landenvoorkeur voldoende aandacht dient te krijgen.

De leveranciers op de longlist ontvangen een Request For Information (RFI). Dit document ondersteunt een initiële marktverkenning. Het grote voordeel van het gebruik van de RFI is dat deze een goed overzicht geeft van de mogelijkheden in de markt en de verschillende aanbieders. Op basis van de beantwoorde RFI's wordt een shortlist opgesteld van potentiële leveranciers die in aanmerking komen om eventueel de uiteindelijk uit te besteden applicatieve diensten te leveren. Resultaten en onderkende risico's kunnen worden meegenomen naar de volgende stap. De overgebleven leveranciers ontvangen een Request For Proposal (RFP). De mate waarin de antwoorden van de verschillende leveranciers op de longlist op dezelfde vragen te vergelijken zijn, is grotendeels

afhankelijk van de kwaliteit van de vraagstelling in het document. Deze is daardoor bepalend voor de selectie van de juiste aanbieder. Het schrijven van een goede RFP kost dan ook veel tijd en de benodigde inspanningen worden vaak onderschat. Veelal is de opzet van een RFP te summier om de gewenste gegevens van aanbieders te verkrijgen. Door een gebrek aan details kunnen zij geen duidelijke onderbouwing van de prijs geven of zijn geoffreerde voorstellen uiteindelijk moeilijk te vergelijken. Daarnaast hebben leveranciers op veel vragen een standaardantwoord dat niet ingaat op de specifieke situatie bij de klant. Het is raadzaam minimaal twee offshore dienstverleners te selecteren voor de due-diligencefase en de uiteindelijke contractonderhandelingen.

4

Due diligence – is het waar wat ze zeggen?

De due diligence wordt ook wel het boekenonderzoek genoemd. Bij deze stap wordt wederzijds getoetst of de partijen die mogelijk een contract gaan sluiten de juiste gegevens en informatie hebben verstrekt om een duidelijk uitgangspunt te hebben voor de contractonderhandelingen. Gedurende de due diligence worden er klantreferenties bezocht en vinden er bij voorkeur tevens bezoeken plaats aan de offshore locaties. De deelnemende leverancier krijgt daarbij de kans aan te tonen welke ervaring hij heeft in de branche van de klant, welke soortgelijke applicatieve dienstverlening hij eerder heeft geleverd en in welke gevallen hij eerder afspraken heeft gemaakt over bijvoorbeeld overdracht en acceptatie van broncode en andere besturingsafspraken. Let hierbij ook op de 'zachtere' factoren: hoe is het persoonlijke contact, is er een goed gevoel bij de communicatie, is de offshore partner proactief? Bij applicatieoffshoring kan in deze fase ook een Proof of Concept (PoC) worden gedaan met de potentiële leveranciers. Een PoC biedt de mogelijkheid in de praktijk al een aantal concrete zaken te testen, waarbij klant en leverancier elkaar beter leren kennen en mogelijke issues al in een vroeg stadium kunnen worden ontdekt en verholpen. De due-diligencefase sluit af met een go/no-go-beslissing, veelal door het algemeen management, de raad van bestuur of de IT-directie. De eerder gemaakte businesscase speelt hierbij een centrale rol; hierin is nu ook de meest recente leveranciersinformatie opgenomen zodat toetsing aan de initiële doelstellingen kan plaatsvinden. Deze businesscase vormt ook de basis voor het vaststellen van de gewenste resultaten van de onderhan-

deling met de leverancier. In geval van groen licht volgt de volgende stap: de contractering.

5

Contractering – afspraken zwart op wit vastleggen

Tijdens de contractering worden de intenties en afspraken tussen de partijen vastgelegd in het uitbestedingscontract. Hierbij is het voor de uitbestedende partij raadzaam zelf pen-voerder van het contract te zijn en goed na te denken over voorwaarden die in het contract moeten worden opgenomen, voordat de onderhandelingen met de leverancier worden gestart (overigens worden deze voorwaarden – of een samenvatting daarvan – vaak al meegenomen in de selectiefase). Om een gebalanceerd contract te verkrijgen is het essentieel dat de opdrachtgever de regie heeft over de onderhandelingen. Hierbij wordt hij ondersteund door het uitbestedingsprojectteam, waar onder anderen juristen deel van uitmaken. Voorafgaand aan de onderhandeling wordt de onderhandelstrategie bepaald en wordt vastgelegd wat de vereiste resultaten zijn. Gedurende de onderhandelingen wordt de businesscase bijgewerkt met de meest recente onderhandelingsresultaten. Naast een solide juridisch contract dient invulling gegeven te worden aan bijvoorbeeld een gedegen projectplan en een change-managementprocedure zodat gecontroleerd projectmatige wijzigingen kunnen worden doorgevoerd. Daarnaast moeten er afspraken worden gemaakt over overdracht en acceptatie van tussen- en eindproducten en over de wijze waarop broncode en specificaties worden aangeleverd en overdraagbaar zijn. Klant en leverancier dienen hetzelfde eenduidige beeld te hebben van de scheiding van hun verantwoordelijkheden in het ontwikkelingsproces met behulp van bijvoorbeeld de traditionele watervalmethode of een iteratieve aanpak als RUP, DSDM of RAD. Daarnaast is het raadzaam aan te geven welke operationele projecttemplates gebruikt gaan worden en hoe gerapporteerd gaat worden over de projectvoortgang. Hierbij moeten ook de onderkende projectrisico's met bijbehorende beperkende maatregelen worden aangehaald.

6

Transitie – verantwoordelijkheden overdragen

De transitiefase omvat de voorbereiding, planning, hand-over en integratie. Ook voor deze stap geldt dat een gedegen voorbereiding op alle aspecten de uitvoering bespoedigt. De planning van de transitie vindt vaak al plaats gedurende de contractonderhandelingen.

De hand-over gaat pas van start nadat de contracten zijn ondertekend. Voor de klant is dit een zeer intensieve periode die nog wel eens onderschat wordt. Gedurende de hand-over wordt van de klant verwacht dat deze intern mensen beschikbaar heeft om de leverancier te ondersteunen. Na de formele hand-over van de diensten worden de diensten van de leverancier geïntegreerd. Het is niet ongebruikelijk dat deze fase drie tot zes maanden duurt. Het proces van change management, kennisoverdracht en het leren managen van de verschillen in afstand, tijd en cultuur kost vaak meer tijd dan gedacht. Het kan daarom aan te bevelen zijn eerst met relatief kleinere projecten te beginnen.

Bij offshoring zal er een projectorganisatie moeten worden vormgegeven die rekening houdt met de specifieke kenmerken van offshoring. Vooral de fysieke afstand en de tijdsverschillen met het offshore team maken de coördinatie en communicatie lastig. Vaak wordt hier actief op geanticipeerd door vormgeving van een hybride projectorganisatie, waarbij medewerkers van de gecontracteerde leverancier op locatie van de klant (onshore) de brug slaan naar hun achterban.

Bij de transitie van applicatieve dienstverlening is de overdracht van kennis cruciaal. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende typen kennis:

- skills: kennis van bepaalde programmeertalen;
- proceskennis: kennis van ontwikkelprocessen en methodieken;
- domeinkennis: kennis van bedrijfsprocessen;
- culturele kennis: kennis van de normen, waarden en gewoontes.

Overdracht van deze kennis vraagt om veel overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier. De al aanwezige kennis bij de leverancier moet worden aangevuld met bedrijfsspecifieke informatie, die gedurende de looptijd van het contract aan verandering onderhevig is. Intensieve communicatie en het uitwisselen van ervaringen op locatie van de klant zijn daarom wenselijk. Offshore uitbesteding van applicatiebeheer vraagt soms om (tijdelijke) lokale aanwezigheid van medewerkers van offshore leveranciers. Ook kan het voor de vereiste kennisoverdracht en culturele kennis zinvol zijn de eigen medewerkers regelmatig te laten afreizen naar het offshore land. Het regelen van trainingen in het omgaan met cultuurverschillen en cursussen in de Engelse taal kan nuttig zijn.

Tijdens de transitie wordt soms een optimalisering van processen en rationalisatie van systemen

uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is de reductie van het aantal softwarepakketten die gelijksoortige functionaliteit bieden.

7 Regie bij offshoring – kunnen sturen op resultaten

Bij uitbesteding ondersteunt de regie-organisatie het bedrijfs- en IT-management door onder meer intelligente inkoop en zij bewaakt de levering van IT-diensten en -producten door lokale en offshore leveranciers. Regievoering over near- en farshore dienstverlening is daarbij intensiever dan regievoering over lokaal uitbestede dienstverlening en bijbehorende contracten. Organisaties dienen bij offshoring rekening te houden met hogere kosten (mogelijk een verdubbeling) voor regievoering in vergelijking met uitbesteding aan lokale partners (waar de kosten voor regie circa 5 à 7 procent van de waarde van het uitbestedingscontract zijn). Bij nearshoring zijn deze kosten in het algemeen lager door onder andere lagere reiskosten, minder grote cultuurverschillen en minder tijdsverschil.

Tot slot

Offshore uitbesteding raakt in Nederland en België steeds meer in trek. Het is een complexe manier van werken en verschillende factoren zijn bepalend voor een succesvol resultaat. Het toepassen van een gestructureerde aanpak vergemakkelijkt de start van de 'offshore journey'. Het gepresenteerde model van zeven fasen kan hierbij als leidraad dienen, waarbij elke fase specifieke doelstellingen en beslispunten voor het management bevat aangaande de continuering van het uitbestedingsproces.

Literatuur

- Berg, A. van den & W. Kamerling (2007). Kosten uitbesteding applicaties moeilijk vooraf in te schatten. *Automatisering Gids*, 7 februari.
- Carmel, E. (1999). *Global Software Teams. Collaborating across borders and time zones*. Prentice Hall.
- GPI Consultancy (2004). *Markt Rapport 'Offshore Outsourcing in Nederland'*.
- Quint Wellington Redwood (2006). *Continental Europe: The last hurdle taken by Indian Vendors*.
- Quint Wellington Redwood (2006). *Outsourcing and Innovation: A Happy Couple?*
- Tjia, P. (2005). Trend: offshoring. *Informatie*, juni.
- Tjia, P. & E. Beulen (2003). IT-leveranciers in lagelonenlanden. Hoge kwaliteit tegen lage kosten, mits je op de kleine lettertjes let. *Informatie*, april.
- Tjia, P. & E. Carmel (2007). *Offshoring Information Technology – Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge University Press.
- Vries, F. de (2003). Sourcing, geen overhaaste beslissing. *Management Executive*, november.
- Vries, F. de & P. Tjia (2007). Offshore-uitbestedingen maken regie veel duurder. *Automatisering Gids*, 23 februari.

Drs. Paul Tjia

is oprichter van GPI Consultancy, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van offshore sourcing. E-mail: paul@gpic.nl.

Drs. Maarten Poot

is senior consultant bij Quint Wellington Redwood, een onafhankelijk IT-managementadviesbureau en gespecialiseerd in uitbestedingsvraagstukken. E-mail: m.poot@quintgroup.com.