Uitbesteding als verlen

De praktijk van ICT-outsourcing ziet er voor midsize-ondernemingen heel anders uit dan voor grote multinationals. cio/COO Johan van Campen van Swets en Arno Wezenaar, Manager Operations van NCOI Opleidingsgroep, lichten een tipje van de sluier.

Interview Marco Gianotten | **Tekst** Ed Lute | **Fotografie** Mark van den Brink

Het verhaal omtrent de uitbesteding van de ICT van Philips, KPN, ING en andere groten van deze wereld, is reeds uitvoerig beschreven in diverse managementbladen. Maar hoe is het eigenlijk gesteld met de middelgrote bedrijven? Draait bij hen alles in het huidige economische klimaat om kostenbesparing, of wordt er van ICT een bijdrage aan het bedrijfsresultaat verwacht? Voldoet hun ICT-afdeling nog wel aan de nieuwste eisen en wensen? Kortom, hoe ziet hun ICT-strategie er voor de komende jaren uit?
Abonnementen serviceverlener Swets besteedt delen van ICT uit aan één Nederlandse dienstenleverancier en aan een partij uit Roemenië. Daarnaast besteden ze bedrijfsprocessen uit aan bedrijven in Nederland en in Sri Lanka. De interne ICT-afdeling bestaat uit veertig mensen. Van Campen deed in het verleden veel ervaring op met uitbesteden bij het grote ING.
Opleider NCOI besteedt delen van zijn ICT uit aan een Nederlandse én een Roemeense organisatie. De interne ICT-afdeling bestaat uit 14 mensen. Wezenaar: "Ongeveer een jaar geleden hebben we het bouwen van systemen uitbesteed. Daarvóór deden we het zelf, maar onze groei stelde ons voor het vraagstuk: investeren in eigen mensen en het opbouwen van expertise van een nieuwe technologie, of uitbesteden? De Nederlandse arbeidsmarkt op het gebied van ICT is erg lastig, waardoor we zijn gaan uitbesteden aan ISDC, een partij die in Roemenië zit, maar ook deels in Nederland."

Welke rol speelt IT de komende jaren binnen jullie organisatie?
Wezenaar: "NCOI is een opleidingsinstituut waar de logistieke en administratieve processen cruciaal zijn. Wij organiseren de opleidingen, waarvoor wij een groot aantal docenten en vakexperts inzetten. Met ettelijke tienduizenden cursisten en 450 verschillende opleidingen kun je je voorstellen dat informatievoorziening cruciaal is. ICT ondersteunt de logistiek die ervoor zorgt dat alle cursisten op het juiste tijdstip in de juiste zaal zitten, waar dan de juiste module draait. Daarnaast verwachten we dat internet veel intensiever zal worden gebruikt de komende jaren. Op internet kun je enorm veel vinden wat je in je opleiding kunt gebruiken. Dat willen we steeds meer gaan integreren en gebruiken. Ook kun je denken aan de toepassing van weblog-achtige tools om mensen die iets met elkaar gemeen hebben, samen te laten leren. Een soort virtueel studiehuis. Informatietechnologie wordt dus steeds belangrijker."
Van Campen: "In onze wereld waar we van het leveren van papieren tijdschriften gaan naar het overdragen van elektronische informatie, is ICT van levensbelang. Kijkend naar de toekomst zien we dat het alleen nog maar belangrijker wordt. Voor ons is ICT ook het middel om te communiceren met onze klanten en dus om business met ze te doen. We groeien toe naar een situatie waarin we helemaal van het papier af zijn en dat we alles elektronisch doen. Aan het platform dat we hiervoor het afgelopen jaar ontwikkelden, zullen we het komende jaar verder werken. Voor ons gaat IT momenteel dan ook helemaal niet over kostenbesparing, integendeel. We investeren veel, niet alleen in de relatie met de externe partij, maar ook in onze interne afdeling. ICT is zelfs een van de weinige onderdelen van de organisatie waar we niet zo strak focussen op het terugbrengen van kosten. Vanzelfsprekend moeten ook wij binnen budget blijven, maar ieder jaar investeren we meer in ICT ontwikkelingen, omdat we daar steeds meer service moeten leveren. Twee jaar geleden werkte nog maar een klein deel van onze klanten met onze applicaties. Nu werken steeds meer van onze klanten met onze applicaties en andersom gaan wij intern ook meer werken met hun applicaties. We zijn dus intern bezig met een grote migratie, zodat iedereen straks in een bekende omgeving werkt."

tuk van je afdeling

Is er toch niet druk vanuit de board om de kosten terug te brengen?

Van Campen: "Mijn voordeel is dat ik zelf in de directie zit. Aan de kant van operations is er juist een zware kosten- en kwaliteitsdruk. Investeringen in ICT maken het juist veel makkelijker om aan die druk te kunnen voldoen. Van mensen die afhankelijk zijn van een financieel directeur, die verder afstaan van de waarde die ICT kan bieden, hoor ik dat zij het veel moeilijker hebben om dat voor elkaar te krijgen. De algemene tendens op dit moment is toch het omlaag brengen van de kosten."

Wezenaar: "Bij ons gaan de investeringen in ICT ook juist substantieel omhoog. Wij onderkennen dat kwaliteitsverbetering met behulp van ICT - betere inrichting, betere ondersteuning en betere beheersing - uiteindelijk ook de kosten naar beneden brengt."

Hoe is het uitbesteden naar andere landen op jullie pad gekomen?

Van Campen: "Die beslissing viel voor mijn tijd, maar ik weet dat er twee dingen speelden. Het was en is nog steeds moeilijk om aan goede mensen te komen. Wij kunnen onmogelijk dertig java-ontwikkelaars vinden, om maar iets te noemen. Ik ben al blij als ik er op ▶

dit moment vier of vijf kan vinden. Daarnaast verliep de samenwerking met een andere partij binnen Nederland niet optimaal. Dat heeft het proces versneld. We zochten naar manieren om andere capaciteit in huis te krijgen zonder de regie uit handen te geven. Wij willen het graag zelf kunnen aansturen, zowel inhoudelijk als projectmatig. De huidige samenwerking zien we ook echt als een uitbreiding van onze afdeling. Het is niet zo dat wij hun de specificaties geven van een te bouwen systeem en ze vervolgens verder aan hun lot overlaten, totdat het moment van oplevering is aangebroken."

Wezenaar: "Naast het aspect van de capaciteit speelde prijs bij ons ook mee. Daarnaast wilden wij dat een deel van onze provider in Nederland zit. Dat heeft onze keuze mede bepaald. Dat onderlinge contact is voor ons echt heel erg belangrijk. We hebben eerst ons digitale leerplatform door hen laten bouwen. Dat verliep via een gezamenlijk projectteam en momenteel werken we er hard aan om ons interne backoffice-systeem gebouwd te krijgen. Daarbij dragen wij zelf heel actief bij aan het maken van de specificaties. Wanneer we overgaan naar een beheersituatie, zal de externe partij meer een verlengde worden van onze eigen afdeling."

"We zien de Roemenen graag als een verlengstuk van onze afdeling, maar uiteindelijk zitten ze toch op zo'n 1.600 kilometer afstand"

Arno Wezenaar

Is jullie relatie met de service provider intensiever dan bij de hele grote bedrijven?

Van Campen: "Ja, als ik het vergelijk met mijn ervaringen, zeker. Veel in de projecten met grote partijen verliep stroef, omdat de persoonlijke relaties erg beperkt waren. Destijds dacht men echt nog dat ze alleen maar specificaties hoefden op te sturen en dat het dan vervolgens lekker goedkoop in India werd gebouwd. Ik geloof dat het niet gaat werken, zolang de externe mensen niet het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van je bedrijf. Daarbij maakt het niet uit of je groot bent of klein."

Johan van Campen

Wezenaar: "Daar ben ik het mee eens. Ik geloof dat je outsourcingpartij je business min of meer moet snappen, welke functie het systeem heeft dat zij voor je bouwen. We hebben ook veel overleg met ze en zij komen bij ons terug met vragen, om er zeker van te zijn dat ze onze bedoelingen goed begrijpen. Soms resulteert dat erin dat we op hun initiatief aanpassingen doorvoeren. Vanuit de Nederlandse tak van onze provider werken mensen een aantal dagen in de week bij ons op kantoor. Die maken dus ook de dagelijkse business mee. Waar wij aan moesten wennen, was dat we op onze vragen of opdrachten aan de Roemeense specialisten steeds 'Ja' als antwoord kregen. Wij interpreteren dat als 'het komt in orde', maar in werkelijkheid betekent het 'ja, we hebben je gehoord'. Toen we twee maanden op weg waren in de samenwerking, hebben we hier openhartig over gesproken met elkaar. Daarvan hebben wij geleerd om meer door te vragen en zij hebben geleerd om wat assertiever naar ons te reageren. Als iets echt niet kan, zullen ze dat nu zeggen."

Heeft dat gevoel dat iedereen bij dezelfde afdeling hoort - het ons-gevoel - te maken met de omvang van je bedrijf, of de cultuur?

Wezenaar: "Wij hebben regelmatig contact met de mensen in Roemenië, en een aantal NCOI-medewerkers heeft dagelijks contact. Dat vinden we erg belangrijk. Bij grote bedrijven is de ICT-afdeling vaak een unit op zichzelf, die het bedrijfsproces ondersteunt. Onze afdeling is onderdeel van die operatie. Wij willen ook dat de mensen begrijpen wat het belang is van de business."

Van Campen: "Ik ben nu een aantal keer in Roemenië geweest. We hadden daar ook eens een feestje, omdat ze op eigen initiatief met iets waren gekomen waar wij voordeel van hebben. Dat contact versterkt zeker het onderlinge gevoel dat we voor dezelfde club werken. In individuele gesprekken hoor je dat de mensen graag voor Swets werken en dat ze begrijpen wat de business is. Daar moeten de mensen natuurlijk wel gevoelig voor zijn. Bij ING stuurde ik twaalfhonderd man aan en dan ontkom je er niet aan dat je verder van de business af staat. Daar was ICT ook nog eens afgesplitst van de business, met een eigen directie."

Hoe zou je jullie samenwerkingsvorm omschrijven?

Wezenaar: "Wij zien twee vormen van samenwerking. Voor de grote projecten sluiten we een contract af met elkaar. Daarna gaat de samenwerking over in een beheersituatie, waarbij de externe partner meer werkt als een uitbreiding van onze afdeling. De regie blijft in onze handen, wij bedenken hoe een en ander eruit moet komen te zien, maar we willen graag dat zij daar proactief in meedenken."

Van Campen: "Natuurlijk werken wij al ongeveer vijf jaar samen met elkaar. Inmiddels is het zo dat wij ons bedrijf als het ware hebben verlengd. Ik geloof dat we met een andere partij de samenwerkingsvorm op dezelfde manier zouden inrichten. Het voelt als een partnership, al noem ik dat liever niet zo. Het is een misbruikte term, en bovendien blijft de samenwerking zakelijk. Als hun prestaties niet goed meer zouden zijn, hebben ze ook een probleem."

Een succesfactor in de samenwerking is dus het persoonlijk contact. Wat zijn de andere succesfactoren?

Wezenaar: "Volgens mij is de belangrijkste succesfactor de investering die je zelf doet in de relatie met je leverancier. Het is verleidelijk om na het sluiten van het contract achterover te gaan leunen. Maar

als je wilt dat ze jouw business begrijpen, moet je ze die kennis natuurlijk wel geven. In die eerste weken hebben wij veel tijd gestopt in het uitleggen van de crux van ons businessmodel en onze hoofdprocessen, die toch weer anders zijn dan bij een Hogeschool of een ROC. Daarmee kweek je begrip voor wie je bent en voor wat je doet. Goede regievoering is ook enorm belangrijk. Wat moeten ze doen, welke planning hangt daar aan vast en hoe monitor je dat? Voor ons was een belangrijke factor om te kiezen voor ISDC dat ongeveer net zo groot is als ons eigen bedrijf. Zij voelen dan beter aan op welk niveau diverse problemen zich afspelen. Wij wilden niet samenwerken met een partij van drie man, maar ook niet met een partij van drieduizend man."

Arno Wezenaar

"Ik heb in het verleden met contracten gewerkt van een paar pakken kopieerpapier op elkaar, zo dik"

Johan van Campen

Van Campen: "Er is een groot verschil in schaal. Bij ING draaide ik een omzet van 200 miljoen op een service center. Wanneer ik bij Swets ergens 10.000 euro op zou verliezen, dan voel ik dat. Dat is een hele hoop geld. Wij hebben ook geen exit-clausule in ons contract staan. Je kunt je daar uiteindelijk toch niet indekken. Ik heb in het verleden met contracten gewerkt van een paar pakken kopieerpapier op elkaar, zo dik. Voor mij is dat een teken dat er weinig sprake is van echte samenwerking. Ons huidige contract telt vijf pagina's."

Wezenaar: "Dat van ons is negen pagina's dik." ▶

Advertentie

FOCUS OP KOSTENREDUCTIE: INNOVATIES VOOR MEER ENERGIE-EFFICIËNTIE

Hannover - een uniek platform voor innovatie in industriële productie:

- Procesindustrie, productie en gebouwenautomatisering
- Aandrijftechniek, hydrauliek en pneumatiek
- Energietechnologie
- Industriële IT oplossingen
- (Systeem-) Toeleveringsindustrie
- Vacuüm- en persluchttechniek
- Oppervlaktetechniek
- Micro- en nanotechnologie
- Research en ontwikkeling

Partner Country '09 KOREA The Beat of Innovation

HANNOVER MESSE

GET NEW TECHNOLOGY FIRST
20–24 APRIL 2009

hannovermesse.com

Deutsche Messe Hannover · Germany

Hannover Consultancy BV - tel.: 078 - 632 09 30 - info@hf-netherlands.com - www.hf-netherlands.com - Victor Koppelaar

Grote bedrijven neigen ernaar om op het contract te sturen. Hoe werkt dat bij jullie?

Wezenaar: "Een contract bij ons bevat de condities, afspraken en resultaten waaronder partijen met elkaar samenwerken. Wanneer we ergens mee zitten, of een klus moet snel worden gedaan, dan maken we altijd de afweging: ga ik nu heel hard drukken op dat contract, of moet ik de relatie in stand houden en gezamenlijk het probleem oplossen. Daar moet je een goede balans in zien te vinden die tot de oplossing van het probleem leidt. Soms moet je bijvoorbeeld druk uitoefenen op de operatie van de leverancier en op die van jezelf, om goede specificaties te krijgen of om een bouwfase zo snel mogelijk af te ronden."

Van Campen: "Hoe je dat doet, hangt vaak af van de stijl van de managers. Bij grote bedrijven zijn de managers opgeleid om op contracten en *balanced scorecards* te managen. Als er tien mensen of meer aan je rapporteren, dan moet je mensen wel houden aan de afspraak die op papier staat. Maar een dergelijke sturing is uiteraard ook van invloed op de relatie met een externe partij. In een grote organisatie heb je te maken met veel meer afhankelijkheden dan bij een middelgrote onderneming. Een website bouwen voor de Postbank is toch echt wel iets anders dan een website voor Swets maken. Dat werkt het sturen op balanced scorecards ook in de hand. Iedere manager zoekt toch naar zekerheden, en hier kan hij zich nog enigszins aan vasthouden. Natuurlijk is de zekerheid die je hiermee creëert een schijnzekerheid."

Wat moet iemand bij zo'n grote organisatie dan doen?

Van Campen: "Proberen in kleinere teams te gaan werken. Maak het kleiner en daarmee tastbaarder. Een collega van mij vertaalde alles naar auto's. Als we ergens een flink bedrag uit hadden gegeven, zei hij bijvoorbeeld: 'We hebben zojuist een spiksplinternieuwe Mercedes betaald'. Dat maakte die abstracte bedragen tastbaar. Dat moet ook zo werken voor specificaties. Ik heb toch heel veel specificaties gelezen waar ik echt geen touw aan kon vastknopen. Ik geloof er sterk in om je systeemlandschap en je teams zo klein en behapbaar mogelijk te houden. Maar ik realiseer me dat dit in hele grote bedrijven niet zo eenvoudig is."

Wezenaar: "Wij hebben het geluk dat wat wij samen met ISDC doen, goed zichtbaar is. We zien heel duidelijk en vrij direct welk effect onze bijdrage heeft op het product. Dat draagt zeker bij aan een veel directere betrokkenheid. Je bent veel minder een radertje in een groter geheel, waarbinnen jouw inspanning maar heel klein lijkt."

Wat zijn jullie belangrijkste lessen van de afgelopen jaren die je helpen om jullie ICT-organisatie de komende jaren in te richten?

Wezenaar: "Hoe belangrijk het is om kennis over je eigen processen tot in de details in huis te hebben. Daarin zit onder meer ons concurrentievoordeel. Daarnaast wil ik competentie en ervaring vergaren op het gebied van regie, het aansturen van een externe partij. Verder wil ik flexibiliteit hebben met betrekking tot capaciteit, soms wat meer en soms wat minder werk. En natuurlijk een vaste partner op wie je kunt bouwen."

Van Campen: "Voor ons is toch flexibiliteit heel erg belangrijk. Ik vind het toch bijzonder dat zij zelf met een initiatief komen dat ons enig concurrentievoordeel oplevert, of met een voorstel om van een commercieel product over te stappen naar een open source oplossing. Dat project hebben zij voorgedragen, dat hebben we uitgevoerd en dat heeft ons veel geld bespaard. De samenwerking gaat niet meer alleen om specificaties en producten, maar om het gezamenlijk oplossen van problemen. Ik daag ze nu ook echt uit."

Hoe vinden jullie die balans dat je de externe partij graag het gevoel wilt geven dat ze deel uitmaken van het NCOI of Swets, zonder dat je je echt bemoeit met hun eigen bedrijfsvoering?

Wezenaar: "Allereerst hebben wij niet zoveel verstand van de achterliggende techniek. Dus daar hebben ze eigenlijk al alle ruimte. Ten tweede zien we ze wel graag als een verlengstuk van onze afdeling, maar uiteindelijk zitten ze in de stad Cluj toch op zo'n 1.600 kilometer afstand. Ten derde zijn wij redelijk zakelijk en nuchter. Zeker vertellen we graag wie wij zijn en hoe de onderliggende business eruit ziet, maar uiteindelijk komt hun betrokkenheid er wel op neer dat er iets goeds gebouwd en opgeleverd moet worden."

Van Campen: "Wij bemoeien ons niet echt met hun bedrijfsvoering. We maken afspraken over een teamsamenstelling. En waarom zouden ze onze 'bemoeienis' niet op prijs stellen? Volgens mij kun je niets beters hebben dan een klant die jouw mensen behandelt alsof ze een eigen medewerker zijn. Een andere succesfactor die we nog niet hebben genoemd: onderling vertrouwen. Het moet klikken. Zoiets moet je ook opbouwen." ■

Interviewer Marco Gianotten is directeur van Giarte Media Group
Reacties: mgianotten@managementscope.nl