

Evenwicht bij outsourcing

Uitbesteding van telecombeheer leidt vaak tot problemen tussen de outsourcer en de insourcer. Door een outsourcingstraject beleidsmatig aan te pakken en naar evenwicht tussen het strategische en operationele kader te streven, kunnen de partijen toch een voor iedereen optimale situatie realiseren.

Door: Leon Hanssen en John Schmeitz

Steeds vaker kiezen bedrijven ervoor om bepaalde activiteiten te gaan uitbesteden of te outsourcen. In de eerste plaats kunnen dit interne activiteiten zijn, zoals facilitaire zaken en soms ook onderzoek. In de tweede plaats kunnen dit activiteiten zijn die als secundaire bedrijfstaken niet meer tot de core business behoren. Onder outsourcing valt steeds vaker ook het uitbesteden van het operationele telecombeheer. Vaak blijkt echter dat, nadat dit operationeel beheer is uitbesteed, er problemen optreden. Een mogelijke reden hiervoor is dat er vaak door de insourcer, de partij die de te outsourcen taken heeft overgenomen, meer wordt beloofd dan dat er daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De vraag moet onder andere

Na outsourcing treden vaak problemen op.

vragen zijn gesteld en of de uit te voeren werkzaamheden wel in werkspraken en SLA's zijn vastgelegd.

Een volgende reden voor onrust is dat techniek alles oplost. Vaak is het zo dat bedrijven nieuwe apparatuur hebben aangeschaft die vervolgens bij de leveranciers worden uitbesteed. Vervolgens ontstaan er allerlei inschakelproblemen, wat tot onrust leidt. Aangezien er bij de implementatie van nieuwe appa-

atuur altijd inschakelproblemen ontstaan, moet daarom ter dege worden afgevraagd of de problemen wel afkomstig zijn van de apparatuur. Het is ook mogelijk dat de oorzaak moet worden gezocht in het niet aanpassen van procedures naar aanleiding van de aanschaf van de nieuwe apparatuur.

Verwachtingspatroon

De onrust is vaak het gevolg van een verwachtingspatroon. Bij de aanschaf van telecomvoorzieningen moet het management dit verwachtingspatroon dan ook sturen. Wanneer dit niet gebeurt, dan is het mogelijk dat de nieuwe apparatuur in de ogen van eindgebruikers niet voldoet. Het vooroordeel bestaat dat nadat de telecom is uitbesteed alles vanzelf gaat. Dit is een wijdverbreid misverstand. Niets gaat vanzelf, dus ook niet bij de uitbesteding van het telecombeheer. Het operationele beheer moet daarom met SLA's en dienstenportfolio op de strategie van bedrijven worden afgestemd. De tactische invulling van het beheer kan plaatsvinden door te formuleren hoe dit moet worden gedaan.

Een tweede probleem is het misverstand dat een outsourcingstraject is afgelopen wanneer het invoeringsproject is afgerond. Echter, op dat moment begint het pas. Het management moet dan de gebruikers op de hoogte gaan brengen van de nieuwe werkprocedures en er moet worden gecommuniceerd met de partijen die op dat moment het beheer uitvoeren.

Een laatste mogelijk probleem is de perceptie dat alles mogelijk is na een uitbesteding. Dit heeft natuurlijk alles te maken met het foute verwachtingspatroon dat ontstaat als er niet wordt gecommuniceerd.

Uitdaging

Bovenstaande problemen hebben dus duidelijk met gebrek aan communicatie te maken waardoor de eindgebruikers een verkeerde perceptie krijgen. De grote uitdaging is dan ook hoe met het outsourcen van het telecombeheer toch een optimale situatie voor beide partijen kan worden bereikt, de communicatie wordt verbeterd en de eindgebruikers de juiste perceptie krijgen.

Bij deze uitdaging heeft het management van de outsourcer een tweeledig probleem. Het management van de outsourcer heeft de strategische doelstelling van de onderneming voor ogen en de eindgebruikers hebben een bepaald beeld bij het gebruik van telecomvoorzieningen en het beheer daarvan. Deze twee partijen moeten op één of andere manier bij elkaar zien te komen zodat er een antwoord kan worden gevonden op de vraag hoe een en ander moet worden uitgevoerd.

Deze situatie geldt ook voor de insourcer. Alleen door het scheppen van een optimale situatie waarbij beide partijen voordeel en evenwicht hebben, kan een langdurige werkende oplossing ontstaan.

Diabolo-model

Dit evenwicht wordt gekenschetst door het zogenaamde *Diabolo*-model. Het model geeft de noodzaak aan van evenwicht tussen het strategische en operationele kader.

Het strategisch kader bestaat uit randvoorwaarden zoals visie, strategie, bestaand beleid en budget. Wanneer de outsourcer uit verschillende autonome onderdelen bestaat, dan zullen alle onderdelen hun randvoorwaarden inbrengen. Het operationeel kader bestaat uit de operationele mogelijkheden in de zin van telecommiddelen, expertise en gebruikersbehoeften. Deze behoeften kunnen worden verwoord door een klankbordgroep.

Na de uitbesteding gaan over het alge-

Leon Hanssen (leonhanssen@floyd.nl) en John Schmeitz (johnschmeitz@floyd.nl) zijn respectievelijk senior consultant en organisatiedeskundige telecom, bij Telecom Competence Center Floyd in Eindhoven en gespecialiseerd in (telecom)beleid, kostenbeheersing en netwerken.

meen de expertise en vaak ook de telecommiddelen over naar de insourcer. De klankbordgroep blijft over en zal naast het aangeven van de gebruikersbehoeften en knelpunten ook dienen om voorgestelde veranderingen vanuit de insourcer te kunnen toetsen.

Vervolgens moet vanuit de twee kaders een gezamenlijk standpunt over de aanpak worden gedestilleerd, onder meer via de zogenoemde *Tacopa-methodiek* (zie *Telecommagazine* nummer 9-2006) waarbij op interactieve wijze via scenario's en hun impact een beleidsplan wordt geformuleerd. Dit beleidsplan heeft vervolgens consequenties die in het actieplan voor de uitbesteder worden verwoord.

In het actieplan moeten de operationele onderwerpen worden opgenomen zoals werkafspraken en SLA's tussen de outsourcer en de partij die de werkzaamheden uitvoert en een diensten- en/of productencatalogus waarin de zaken beschreven staan die de gebruikers kunnen afnemen.

Ook moeten er zaken zoals feedback, communicatieplan en projectkalender met tijdspad worden opgesteld. In de feedbackplanning moet worden opgenomen hoe het operationele kader en het tactisch kader op elkaar kunnen worden afgestemd. In het communicatieplan moeten de overlegstructuren tussen operationeel kader enerzijds en tactisch kader anderzijds worden bepaald. Ook *escalatiewegen* moeten in dit com-

Onrust ontstaat vaak door een verwachtingspatroon.

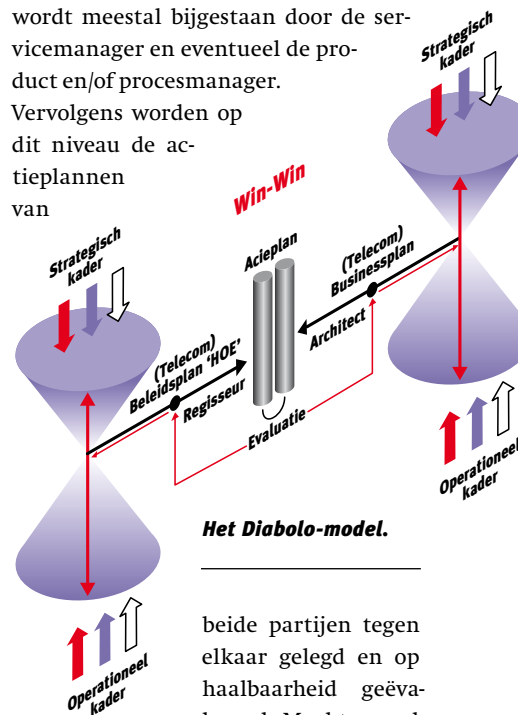
municatieplan worden opgenomen. In een routeplanning of projectkalender staat welke telecomdiensten wanneer ingevoerd moeten worden. Deze routeplanning is aan de hand van het telecombeleidsplan opgesteld.

De insourcer zal hier tegenover een businessplan stellen. In dit businessplan staat welke diensten of gevraagde functionaliteit kunnen worden geleverd en tegen welke prijs. Om dit businessplan van de insourcer vast te stellen, kan ook het Diabolo-model worden gebruikt. De input komt dan meestal vanuit het eerdere aanbestedingstraject. Deze wordt vervolgens vertaald in strategische en operationele gevolgen voor de insourcer. Op basis van het strategisch en operatio-

neel kader van de insourcer worden dan een gezamenlijk standpunt en bijbehorend actieplan vastgelegd in het uiteindelijke businessplan.

Invulling

Voor een goede invulling van beide plannen is overleg en planning op tactisch niveau essentieel. De outsourcer zal voor de regie een regieteam moeten aanstellen. In het regieteam moeten, een service level manager voor bewaking van de SLA's en een *demand manager* voor aanbestedingen en het vervolgens opstellen en managen van de contracten, zitting hebben. Bij de insourcer is op tactisch niveau de architect verantwoordelijk voor het ontwerp van de telecominfrastructuur en het -proces. De architect wordt meestal bijgestaan door de servicemanager en eventueel de product en/of procesmanager. Vervolgens worden op dit niveau de actieplannen van



Het Diabolo-model.

neel partijen tegen elkaar gelegd en op haalbaarheid geëvalueerd. Mocht vervolgens blijken dat de actieplannen niet haalbaar zijn en dit niet is op te lossen zonder aanpassing van het business en/of het telecombeleidsplan, dan zal er een herzieningsvoorstel naar het topmanagement van beide organisaties worden teruggekoppeld.

Hierna zijn er drie mogelijke uitkomsten. In de eerste mogelijkheid wordt het herzieningsvoorstel goedgekeurd waarna het wordt getoetst bij de klankbordgroep van de outsourcer. Bij akkoord volgt een vertaling in het actieplan en vervolgens de uitvoering. In de tweede mogelijkheid wordt het herzieningsvoorstel goedgekeurd maar de klankbordgroep gaat niet akkoord. Dan zal, wellicht via *Tacopa*, binnen het strate-

gisch kader, in samenspraak met de tactisch verantwoordelijken van beide partijen en de klankbordgroep, een nieuw voorstel moeten worden opgesteld. Dit voorstel wordt weer ter goedkeuring aan het topmanagement voorgelegd. De laatste mogelijkheid is dat het herzieningsvoorstel wordt afgekeurd. In dat geval volgt dezelfde procedure als bij de tweede mogelijkheid, waarschijnlijk op

Het evenwicht tussen in- en outsourcer wordt gekenschetst door het Diabolo-model.

basis van een nieuw strategisch kader. Mochten de partijen binnen de nieuwe kaders niet tot een bevredigende oplossing komen, dan kan ontbinden van de outsourcing het gevolg zijn. ■

Conclusies

Het gaat, in tegenstelling tot de praktijk in het verleden, nu steeds meer om vertrouwen tussen de outsourcers en insourcers en het streven naar een voor beide partijen optimale situatie. In het verleden ging het bij de aanbestedingen om een zo scherp mogelijke prijs en werden alle risico's zoveel mogelijk bij de insourcers neergelegd. Hierdoor werd uiteindelijk de insourcers gedwongen sterk te standaardiseren en minder flexibel te zijn. Ook leidt deze aanpak vaak tot onderschatting van de eigen verantwoordelijkheid. Alleen als bedrijven zelf de regie blijven voeren en naar een voor iedereen optimale situatie streven, zal voor beide partijen vruchtbare en langdurige samenwerking mogelijk zijn. Door de beleidsmatige aanpak en het streven naar evenwicht tussen alle partijen wordt telecommagement door de uitbesteder vooral als effectief gezien en tevens efficiënt voor de insourcers.