



Uitbesteden: trouwen op huwelijkse voorwaarden

Volgens een recente studie van het consultantsbureau Booz, Allen & Hamilton zou maar liefst 68% van de outsourcingtrajecten niet tot tevredenheid verlopen. Daarbij werden als oorzaken onder meer genoemd het hebben van te weinig aandacht voor de complexiteit van het integratieproces en het niet procesmatig aanpakken ervan. Ook het belang van de factor mens hierbij, de noodzaak van het stabiliseren van de dienstverlening na een transitie en het managen van de onderlinge relatie kregen daarbij onvoldoende aandacht.

Dat waren dan waarschijnlijk bedrijven die niet eerst *Uitbesteding van IT dienstverlening* gelezen hadden, want dan hadden ze een aantal van die fouten kunnen voorzien. Erik Beulen is gepromoveerd op uitbesteden van it-dienstverlening en bij Atos Origin, een it-dienstverlener, betrokken bij het tot stand komen van uitbestedingscontracten. Beulen is erin geslaagd om er een afgewogen verhaal van te maken. Daarbij komen beide kanten van het verhaal, dus zowel vanuit de leverancier als vanuit het uitbestedende bedrijf bekeken, in voldoende mate aan bod.

Het boek is zonder veel voorkennis te lezen. Een punt van kritiek is het ontbreken van een index die het achteraf terugvinden van de verschillende begrippen en termen eenvoudiger gemaakt had.

De nadruk in het boek ligt, ook wat de omvang betreft, op uitbestedingsprocessen waarbij de deelprocessen van de uitbesteding uitgebreid aan bod komen, het contractproces, het transitieproces en het it-dienstverleningsproces. De auteur geeft terecht aan dat het outsourcingtraject niet afgerond is bij het afsluiten van het contract.

Tijdens de transitiefase, die al voor het afronden van het contract start, komt de grootste uitdaging aan bod: de interne automatiseringsafdeling moet geïntegreerd worden met de organisa-

tie van de it-dienstverlener. Daarbij blijkt dat juist bij de start van een overeenkomst de verwachtingen van de organisatie erg hoog zijn. Tegelijkertijd daalt het niveau van de dienstverlening juist op dat moment vaak als gevolg van dat integratieproces. Het advies om de transitiefase als een project aan te pakken, met een projectleider en bijbehorend team, is verstandig. De genoemde termijn van maximaal drie maanden na contractondertekening gaat wel erg uit van een redelijk stabiele uitgangssituatie. Als men al ontevreden was over de kwaliteit van de dienstverlening, zul je als it-dienstverlener veel langer nodig hebben, wellicht zo lang als de looptijd van je contract, om het geheel op niveau te krijgen.

Beulen behandelt als verrassend onderwerp het beëindigen van de contracten. Geen mythe van eeuwigdurende partnerschappen dus, maar aandacht voor de afspraken die je bij het afsluiten van het contract hier al over wilt maken. Ook hier wordt uitgebreid aandacht besteed aan de overdracht naar de nieuwe leverancier. Het klinkt een beetje als trouwen op huwelijkse voorwaarden: rationeel verstandig, maar je moet wel voorkomen dat de onderlinge liefde niet vooraf al schade oploopt.

Het geheel leest lekker weg. Dat komt voor een belangrijk deel doordat de verhalen opgeluisterd worden door een veelvoud aan citaten van zowel klanten als leveranciers. De vele uitspraken illustreren niet alleen de theorie, ze maken ook duidelijk dat de direct betrokkenen lang niet altijd op de veranderingen die outsourcing met zich meebrengt zitten te wachten.

Complexe situaties met bijvoorbeeld een ondernemingsraad die dwars gaat liggen, of het tot stand brengen van (moeizame) cultuurveranderingen komen niet aan bod.

Na het lezen van *Uitbesteding van IT dienstverlening* weet je niet alles wat er te weten valt over it-uitbestedingstrajecten. Het boek gaat bijvoorbeeld niet in op allerlei technische, financiële,



personele en juridische details. Daardoor is het toegankelijk voor de business manager van een uitbestedend bedrijf die inzicht wil hebben in het proces rond de uitbesteding van it-dienstverlening en de belangrijkste valkuilen wil kunnen vermijden. Ook bijvoorbeeld studenten in het hoger onderwijs, hoewel niet de directe doelgroep van de reeks, zullen ermee overweg kunnen.

Dat de theorie in het boek voor een groot deel uit praktijkkennis bestaat heeft blijkbaar ook gevolgen gehad voor de literatuurlijst. Die is erg kort en bestaat voornamelijk uit publicaties van de auteur. Het is voor de inhoud geen gemis, maar een uitgebreidere lijst was behulpzaam geweest voor een lezer die het boek als startpunt voor verdere verdieping wil gebruiken. Die zul je namelijk nodig hebben als je bijvoorbeeld als uitbestedend bedrijf er daadwerkelijk voor wilt zorgen dat het outsourcingtraject tot tevredenheid verloopt.

Het was daarnaast interessant geweest om een aantal van de door Booz, Allen & Hamilton gevonden, en ongetwijfeld ook bij de auteur bekende, mislukte outsourcingtrajecten afgezet te zien tegen de do's en don'ts van de verschillende hoofdstukken.

Drs. P.J.B. (Pierre) Gorissen
is consultant voor de afdeling Onderwijs van
Fontys Hogescholen in Eindhoven. E-mail:
P.Gorissen@Fontys.nl.

Dr. Erik Beulen (2002).
Uitbesteding van IT dienstverlening.
Den Haag: ten Hagen & Stam.
ISBN: 90-440-0531-6