

Een richtlijn voor outsourcing om samen rekening mee te houden

ISO 37500: 2014

In het afgelopen jaar is een de nieuwe richtlijn voor outsourcing verschenen: ISO 37500:2014. Dit artikel bespreekt kort het doel van deze richtlijn, de wijze waarop deze tot stand is gekomen en beschrijft de hoofdlijnen. Het artikel eindigt met een evaluatie.

Outsourcing van werkzaamheden aan derden is van alle tijden. De laatste jaren heeft het, mede onder invloed van globalisering, een grote vlucht genomen. Niet altijd met succesvol resultaat. Reden voor ISO om een gezamenlijke richtlijn te initiëren. De werkgroep heeft er expliciet voor gekozen geen gedetailleerde normatieve standaard te ontwikkelen, maar een richtlijn die per proces hulpmiddelen biedt voor een succesvolle outsourcingrelatie!

De richtlijn is voornamelijk gericht op het creëren van een duurzame samenwerking tussen afnemers en providers door vermindering van uitbestedingsrisico's. De richtlijn is bedoeld voor iedereen in de outsourcingindustrie. Afnemer en provider kunnen aan de hand van de richtlijn de outsourcingrelatie initiëren, verbeteren en optimaliseren. Ieder doet hierbij zijn voordeel. Door het gemeenschappelijke begrip werken afnemer en provider samen aan succes.

De richtlijn behandelt verschillende aspecten van outsourcing; van risico's tot proces en van lifecycle tot governance. De nieuwe ISO-norm is bedoeld voor alle sectoren, alle typen organisaties en voor alle volwassenheidsniveaus. Dat is haar kracht en soms ook haar zwakte.

DE GESCHIEDENIS

De richtlijn is een Nederlands initiatief dat in 2007 is gestart en midden 2009 internationale erkenning kreeg. Veel werk is verricht door de Nederlands NEN-commissie Outsourcing, waar zowel afnemers, providers als adviseurs aan deelnamen. De projectcoördinatie lag in handen van PFZW, waarbij KPMG hoofd was van de NEN-delegatie. In deze commissie namen verder partijen deel als Centric, BDO, PON en Improve Quality Services. De internationale tak bestond uit normeringsinstituten uit dertien landen, waaronder DIN (Duitsland), BSI (Groot-Brittannië) en BIS (India). Op 9 februari 2015 is de richtlijn gepre-

senteerd aan het publiek. De presentaties van deze goedbezochte middag zijn te vinden op: www.nen.nl/Evenementen/Presentaties-Outsourcing09022015.htm.

DE RICHTLIJN ZELF

ISO 37500:2014 begint met het schetsen van de context van outsourcing. Hierbij komen doelen en risico's aan bod, maar vooral hoe de context continu aan verandering onderhevig is. Dit gegeven komt steeds weer terug. Door onder andere wijzigingen in technologie en markt moet de strategie voor outsourcen meebewegen met de strategie van de afnemer. Het ontbreken van een (actuele) outsourcingstrategie is overigens het eerstgenoemde risico. Een aantal risico's die de richtlijn noemt:

- ontbreken outsourcingstrategie;
- slecht begrip van dynamiek van omgeving;
- blinde focus op kostenreductie;
- slecht begrip van het proces;
- onderschatting van impact op business.

Om deze en andere risico's te beheersen is het outsourcinglifecyclemodel opgesteld, zie figuur 1. Dit model stelt outsourcing-

Het gaat om het creëren van een duurzame samenwerking door vermindering van uitbestedingsrisico's

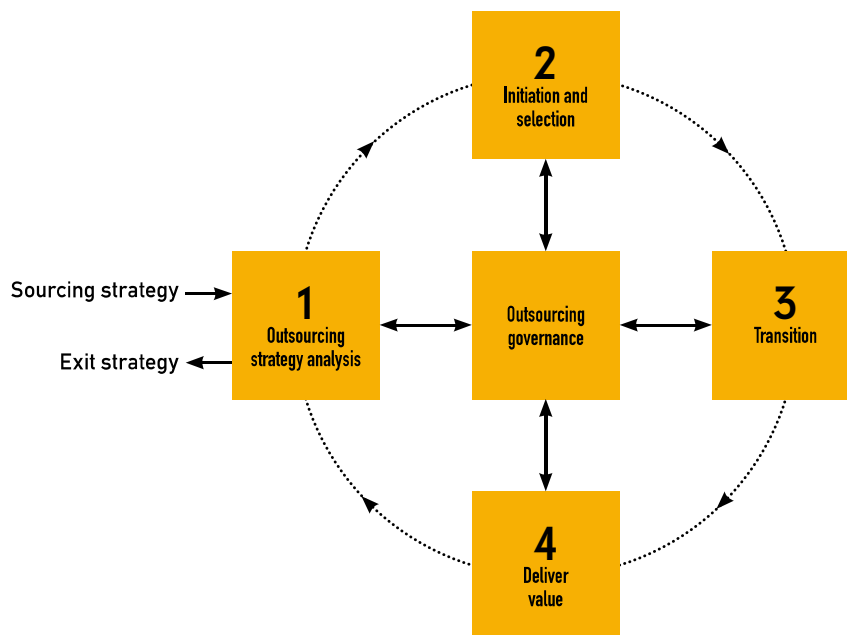
governance centraal, omdat governance gedurende de gehele lifecycle cruciaal is om de processen en de relatie tussen de partijen in een wijzigende context op de juiste manier in stand te houden of te wijzigen. Daaromheen zijn vier opeenvolgende fasen benoemd: outsourcing strategy analysis, initiation and selection, transition, en deliver value. Voor elk van deze fases identificeert de richtlijn de algehele doelstelling en een aantal processen. Per proces zijn het doel, de belangrijkste ac-

tiviteiten, de succesfactoren en de input/output vastgelegd. De bijlagen bevatten bovendien diverse ondersteunende checklists en templates. In iedere fase wordt rekening gehouden met een exitmoment. Dit zien we ook in het gehele model expliciet terug. Beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald.

DE GOVERNANCE

Het hoofdstuk over governance is wegens de centrale rol uitgebreider. Het doel van governance, ofwel regie, is het faciliteren van de outsourcinglifecycle en het in stand houden van de relatie onder wijzigende omstandigheden. Governance gaat over leiderschap. Gezamenlijk leiderschap om effectieve beslissingen te nemen die leiden tot de gewenste waarde voor zowel de afnemer als de leverancier. Voor het inrichten van governance wordt het outsourcinggovernance-framework voorgesteld. Dit uitgebreide framework helpt te definiëren hoe afnemer en provider met elkaar samenwerken, sturen en communiceren. Het gaat dan om het vastleggen van processen en beleid voor communicatie en het inrichten van de organisatie voor gezamenlijk management. Het gezamenlijk management monitort de relatie tussen de vele stakeholders, de doelstellingen van outsourcing, competenties, gedrag en cultuur. De richtlijn heeft dus ook oog voor de zachte kant van outsourcing. Zeker de helft van de principes voor governance zijn daarop gericht. De richtlijn bevat ook een aparte paragraaf over het waarderen van elkaars cultuur en gedrag.

Door gedurende de gehele outsourcinglifecycle te monitoren, evalueren en sturen, stellen provider en afnemer zeker dat de gewenste toegevoegde waarde wordt gecreëerd en risico's worden gemitigeerd. De gehele outsourcinglifecycle betreft alle fasen. Van strategy analysis, waar de strategie wordt bepaald, het proces van leverancierselectie, de overdracht naar de leverancier (provider) en de uiteindelijke uitvoering van de dienst.



Figuur 1. Outsourcingslifecyclemodel 1. Bron: overgenomen met toestemming van NEN te Delft (www.nen.nl).

Harde kant

Zorg voor effectief leiderschap dat de focus op de strategie en doelstellingen van de business borgt.
 Zorg voor toezicht en rentmeesterschap.
 Zorg voor een effectieve besluitvorming en beperk risico's.
 Houd toezicht op de naleving.

Zachte kant

Koester en verbeter de zakelijke relatie tussen afnemer en aanbieder.
 Zorg voor effectieve communicatie.
 Bouw aan vertrouwen tussen klant en leverancier.
 Stimuleer gepast gedrag en houdingen.

Tabel 1. Harde en zachte principes van sourcing.

DE RICHTLIJN BEOORDEELD

ISO 37500 is een richtlijn, geen normatieve standaard. De richtlijn is zeker niet volledig, maar bevat wel de belangrijkste onderwerpen die afnemers en providers helpen een goed beleid op te zetten en duurzame relaties aan te gaan. De richtlijn is daarnaast bedoeld voor alle sectoren, alle typen organisaties en voor alle volwassenheidsniveaus. Dat is een kracht en soms ook een zwakte.

De richtlijn biedt een duidelijke fasering en processen om een outsourcingrelatie aan te gaan en in te richten. Kern is dat deze processen in lijn moeten zijn met de bedrijfsstrategie én aanpasbaar moeten zijn aan wijzigende omstandigheden. Mede daardoor is er een sterke focus gelegd op het proces governance; het proces van het

(samen) in lijn houden van de doelstellingen, processen en output. Dat is heel krachtig. De richtlijn gaat daarentegen bewust niet in op de behoefte van specifieke domeinen. Zo blijft hij overzichtelijk en breed inzetbaar, maar mist ook praktische handvatten voor een domein als de IT. Twee andere sterke punten zijn: de telkens terugkerende evaluatie (go, no-go) en de heuristische checklists die als handvat zijn bedoeld.

De richtlijn spreekt erg van gezamenlijk management. Hoewel dat natuurlijk de ultieme situatie lijkt, is het de vraag of dat altijd gewenst is. De mate van regie is immers afhankelijk van vele zaken zoals de aard van de dienst of het product en het risico dat men bereid is te nemen. Een commodity

is geen businesskritische softwareapplicatie. En indien gezamenlijk management gewenst is, is het de vraag of het echt mogelijk is. Uiteindelijk is de afnemer toch juridisch eindverantwoordelijk. Binnen de werkgroep regie van het Platform Outsourcing Nederland noemen we dat: samen voor het hekje staan. Zeker bij de overheid is de verantwoordelijkheid niet overdraagbaar. Nu benoemt de richtlijn wel degelijk dat de daadwerkelijke inrichting van governance afhankelijk is van de complexiteit van de service en de impact op de business. Zoals vaker dient deze richtlijn met verstand en enige kennis van zaken gebruikt te worden.

Jeanne Hofmans (jho@improveqs.nl) is consultant bij Improve Quality Services.