

# Sourcingmanagement met de Baaten-matrix

Voor een organisatie is het afstemmen van vraag en aanbod aan ICT-diensten een complexe aanpak om de regie te blijven behouden over ICT-sourcing. Dit artikel beschrijft de Baaten-matrix; een model dat een bepaalde structuur aanbrengt in de management methodiek van de CIO of de verantwoordelijke voor informatiemangement, waarmee deze in control kan blijven van ICT-sourcing

Tekst: Dennis Baaten

**I**CT-sourcing is een proces waarbij de behoeften en eisen van een organisatie continue worden gespiegeld tegen het interne en externe ICT-aanbod. Het doel is het vinden van een succesvolle match binnen de kaders van de strategische doelstellingen en organisatorische beperkingen, met als resultaat: weloverwogen sourcingbeslissingen. Hetzelfde proces is ook verantwoordelijk voor het tijdig signaleren van veranderingen bij de vraag- en/of aanbodzijde, zodat het herijken van bestaande sourcing business-cases kan plaatsvinden voordat zich nieuwe (onvoorziene) risico's gaan vormen. Op strategisch niveau is dit een complexe uitdaging waar vele factoren van belang zijn.

Elke vorm van sourcing is ooit begonnen met een bewuste sourcingbeslissing. Een dergelijke beslissing wordt niet zomaar genomen, maar op basis van inzichten en kennis van de eigen organisatie én de leverancier. Het kleinste detail kan van invloed zijn op de te nemen sourcingbeslissing en daarom ook op de vorm en focus van de achterblijvende ICT-organisatie. Mijn ervaring is dat voor het nemen van de juiste sourcingbeslissingen, een heldere visie op de volgende vier *sourcingmanagement*factoren is vereist:

1. ICT-service
2. Preferred controlability
3. Sourcingalternatieven
4. Market maturity

De factor ICT-service (1) gaat in op de 'wat'-vraag. Het object waarover een sourcingbeslissing wordt genomen, dient nauwkeurig te worden gedefinieerd. Vervolgens is het belangrijk te bepalen in welke mate een organisatie haar ICT-services wil uitbesteden (2). Dit kan voor elke organisatie (of business unit) anders zijn, en hangt samen met de manier waarop een organisatie ICT-services uitbesteed (3). Maar uiteindelijk wordt een sourcingbeslissing pas genomen wanneer er óók voldoende kennis is over de markt (4). De volgende paragrafen verklaren de bovengenoemde sourcingmanagementfactoren nader en combineren deze tot een bruikbaar managementmodel.

## 1. ICT-SERVICE

Voordat sourcingbeslissingen worden genomen, moet eerst duidelijk zijn wat de organisatie precies wil uitbesteden; in relatie tot welke ICT-services neemt de organisatie sourcingbeslissingen? Daarom is het belangrijk om zo nauwkeurig mogelijk de verschillende ICT-services in de organisatie te definiëren.

Een goed uitgangspunt zijn de verschillende *servicedomeinen* binnen een organisatie. Een servicedomein is een

clustering van activiteiten waarmee (in het kader van een ICT-architectuur) specifieke delen uit het ICT-landschap worden onderhouden. De markt probeert hierop in te spelen door bijvoorbeeld het aanbieden van helpdesk-services, datacenterservices en telecom-services. Vanuit het perspectief van de eigen organisatie kunnen grofweg de volgende services worden onderscheiden: helpdesk-services, applicatieservices, desktopservices, databaseservices, storageservices, mainframe-services en infrastructuurservices. Bovenstaande rubricering van servicedomeinen biedt echter onvoldoende diepgang. Een juiste definitie van een ICT-service in een organisatie vereist het in kaart brengen van alle samenhangende ICT-activiteiten. Door deze op een verstandige wijze te groeperen, ontstaan afgebakende ICT-services. Deze afgebakende ICT-services worden door Delen (2005) *marketable sourceable units* genoemd, waarbij hij benadrukt dat de ontvlechtbaarheid ervan samenhangt met de kans op succes van een sourcingbeslissing.

## Faalfactoren

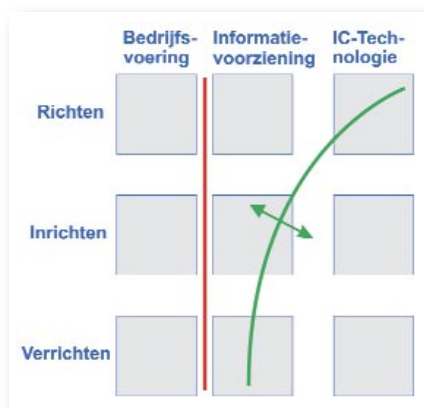
Bij outsourcing worden ICT-services ontvlochten uit de eigen organisatie en worden de (voorheen interne) interfaces de koppelvlakken met de leverancier. Deze verandering heeft vaak gevolgen voor de informatie(soort) die over deze interfaces mag en dient te gaan. Het uitbesteden van een ICT-

service resulteert namelijk in een specifieke informatiebehoefte bij de leverancier. Met deze informatiebehoefte als uitgangspunt, zal een organisatie zich moeten afvragen of het delen van de desbetreffende informatie wel wenselijk is.

De ervaringen met outsourcing leren dat de oorzaken van het falen van outsourcingdeals zijn te herleiden tot onder andere slecht gedefinieerde ICT-services en het ontvlechten op de verkeerde plekken in het ICT-landschap. Dit laatste gaat pas problemen opleveren wanneer blijkt dat er teveel is uitbesteed; de huidige afspraken met een leverancier plaatsen cruciale ICT-services buiten de beïnvloedingssfeer van de organisatie. De organisatie dient deze cruciale ICT-services terug te halen.

## 2. PREFERRED CONTROLABILITY

Vaak is het wenselijk om bij uitbesteding van ICT-services een bepaalde mate van controle te behouden. Zoals reeds genoemd in de vorige paragraaf dient de organisatie tijdens de ontvlechting te bepalen welke informatie wél en welke informatie niet over de interfaces (koppelvlakken met de leverancier) mag gaan. De redenen hiervoor kunnen per organisatie verschillen en zijn afhankelijk van bijvoorbeeld de volwassenheid van de eigen organisatie, de volwassenheid van de leverancier, de complexiteit en/of flexibiliteit van de dienst, betrokkenheid van core competenties



Figuur 1. Het Amsterdams negenvlaks-model

(de organisatie wil competitieve advantage niet weggeven) en ervaring. Met behulp van het Amsterdams negenvlaks-model van Abcouwer et al (1997) wordt snel zichtbaar dat ontvlechting van ICT-services een gevoelige aangelegenheid is. In het verleden kwam het voor dat uitbestedende organisaties de twee rechter kolommen hadden uitbesteed (rode 'knip' in figuur 1). Al snel kwamen deze uitbesteders tot de conclusie dat het onverstandig is om de verantwoordelijkheid over de informatievoorziening aan een leverancier over te laten. Er ontstaat dan bijvoorbeeld een ongewenste afhankelijkheid voor wat betreft de verantwoordelijkheid van het informatiebeleid. Daarom ziet een 'knip' er tegenwoordig veel vaker uit zoals weergegeven door de groene lijn in figuur 1; de strategische activiteiten worden niet uitbesteed, maar blijven expliciet binnen de beïnvloedingssfeer van de eigen organisatie.

Een belangrijke stap in het beslisproces is het vaststellen van de determinanten die de gewenste mate van controle bepalen. Leg hierbij vast vanuit welk perspectief (bijvoorbeeld een business unit of de gehele organisatie) de determinanten zijn bepaald. Een ander perspectief kan namelijk andere determinanten tot gevolg hebben. Vaak weerspiegelen deze determinanten de sourcingstrategie.

Er zijn verschillende manieren om te komen tot een lijst van determinanten. De *decision- en controlfactoren* van Delen (2005) kunnen een mooie basis vormen voor wat betreft de meer generieke aspecten. Als er reeds een sourcingstrategie is, kunnen daar wellicht ook een aantal determinanten uit worden gedestilleerd. Ook brainstormsessies kunnen tot goede resultaten leiden. Probeer er echter voor te zorgen dat er niet onnodig veel determinanten worden gedefinieerd, want dat komt de efficiëntie van het beslis-traject niet ten goede.

## 3. SOURCINGALTERNATIEVEN

Er bestaan tegenwoordig vele termen om verschillende soorten sourcing van elkaar te kunnen onderscheiden: bijvoorbeeld smartsourcing, rightsourcing, insourcing, backsourcing, offshoring en nearshoring. Omdat veel organisaties een eigen draai aan de interpretatie van deze termen geven, kunnen deze niet zonder risico's (interpretatieverschil) worden gebruikt. Daarom is het belangrijk om de verschillende sourcingalternatieven op een eenduidige manier van elkaar te onderscheiden. Dit kan met behulp van de volgende sourcingeigenschappen:

1. **Resourcegebruik** – Bij het uitbesteden van processen is er vaak sprake van intensief gebruik van resources van de leverancier (hardware, software, personeel, gebouwen, et cetera). Met regelmaat wordt de apparatuur en/of het personeel van de uitbestedende organisatie overgenomen door de leverancier. Het komt echter ook voor dat er alleen capaciteit in de vorm van uren wordt ingehuurd. Het resourcegebruik is dan minimaal.

2. **Locatie** – Ook de locatie speelt een belangrijke rol bij het onderscheiden van sourcingalternatieven. Wanneer er capaciteit in de vorm van uren wordt ingehuurd, is men vaak gebonden aan de eigen locatie. Denk bijvoorbeeld aan benodigde afstemming, aanwezigheid bij overleggen, en werktijden. Dit kan uiteraard per rol verschillen; een programmeur kan bijvoorbeeld makkelijker op afstand werken, maar dat vereist wel een bepaalde mate van aansturing. Echter, wanneer processen worden uitbesteed kan de dienstverlening minder locatieafhankelijk worden. De mate van afhankelijkheid hangt echter weer samen met de context en de sourcingdoelstellingen. Sourcingmanagement factor 4 zal hier nader op ingaan.

3. **Aansturingsvorm** – De vorm van aansturing is een onderscheidend

element voor sourcingalternatieven. Aan de ene kant is er sprake van operationele afstemming en directe aansturing van ingehuurde mensen; de verantwoordelijkheid ligt dan bij de eigen organisatie. Aan de andere kant is er sprake van ICT-regie; er liggen meer verantwoordelijkheden bij de leverancier en er wordt gestuurd op servicelevels en/of functionaliteit (strategisch/tactisch niveau).

Op basis van de bovenstaande sourcingeigenschappen wordt geconcludeerd dat sourcing twee extremen kent. Aan de ene kant is er *time hire*, ofwel 'uurtje factuurtje', met een laag gebruik van fysieke resources, aansturing op operationeel niveau, en een locatie in huis of dicht bij huis. Aan de andere kant is er sprake van *proces outsourcing* met een hoog gebruik van fysieke resources, aansturing op strategisch niveau, en kan de locatie (context- en doelstellingafhankelijk) overall liggen (zie figuur 2). Alle andere sourcingalternatieven liggen hier tussenin.



Figuur 2. Continuüm van sourcingalternatieven

#### 4. MARKET MATURITY

Het succes van sourcing is niet alleen afhankelijk van factoren binnen de eigen organisatie, maar ook afhankelijk van factoren buiten de organisatie. Op het hoogste niveau is er de volwassenheid van de markt in zijn geheel. Wanneer er verder wordt ingezoomd op deze markt, komt men op het niveau van de volwassenheid van de ICT-leveranciers. Deze volwassenheid speelt een belangrijke rol; verstand van techniek alleen is namelijk niet voldoende om een samenwerking (sourcingbeslissing) tot een succes te maken. Een ICT-leverancier moet op het juiste niveau kunnen communiceren en moet kunnen aansluiten op de

koppelvlakken van een marketable sourceable unit die zijn ontstaan na het ontvlechtingproces. Ondanks het feit dat deze competenties belangrijk zijn bij de selectie van een ICT-leverancier is een hoge(re) volwassenheid niet altijd beter. Belangrijker is dat het volwassenheidsniveau van de vragenden aanbodzijde op elkaar zijn afgestemd; een onvolwassen kleine organisatie die diensten afneemt bij een grote professionele ICT-dienstverlener, dat is vragen om problemen. Daarom is het belangrijk om competenties goed op elkaar af te stemmen - *it takes two to tango*.

Met het oog op de gevraagde dienstverlening is het belangrijk te kijken naar de toegevoegde waarde van de leverancier ten opzichte van de huidige situatie (bijvoorbeeld: zelf doen). Een veel gehoorde reden om te gaan outsourcen is het verlagen van kosten, maar ook time-to-market, kwaliteitsverbetering, continuïteit en innovatie worden vaak als redenen opgevoerd (Delen, 2005). Deze factoren spelen een belangrijke rol bij de leveranciersselectie, waarbij het verschil tussen de

huidige situatie en de nieuwe situatie in relatie tot de risico's (investering) kan resulteren in een specifieke voorkeur voor een ICT-leverancier. In het kader van een te nemen sourcingbeslissing wordt de hierboven beschreven externe factor gedefinieerd als de 'overall market maturity' waarbij, afhankelijk van de focus, ook één specifieke leverancier kan worden bedoeld.

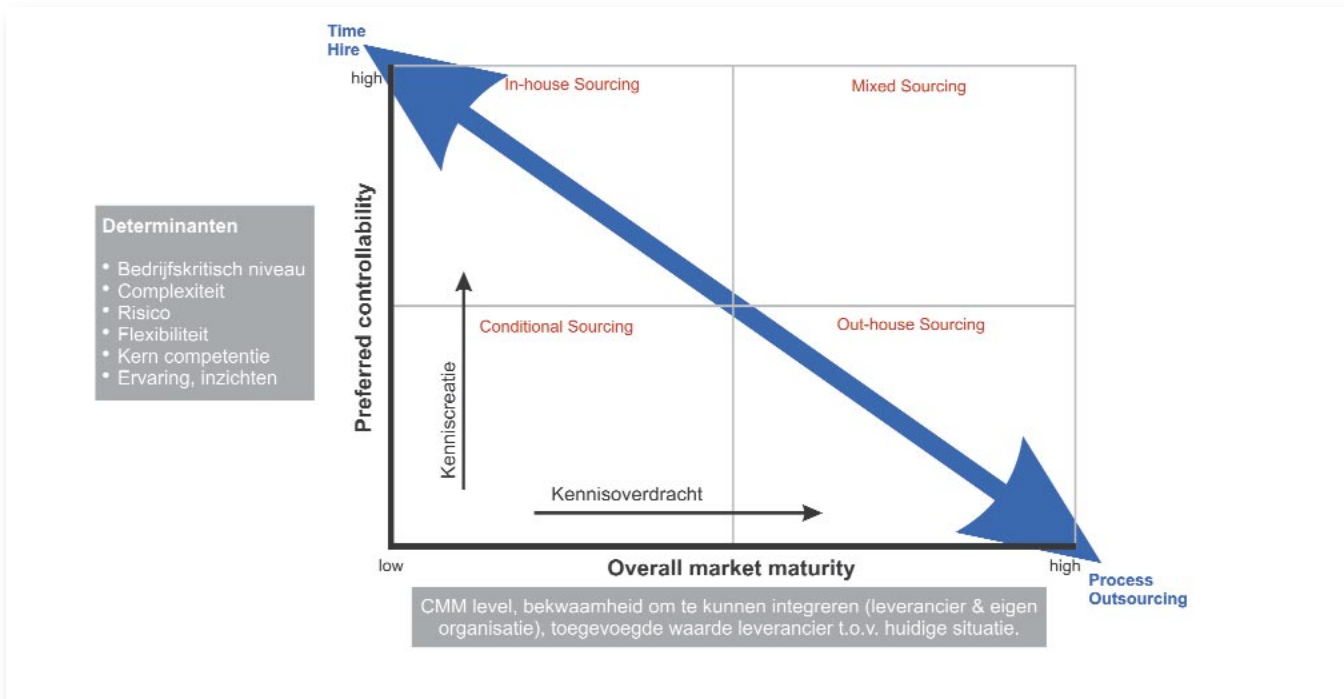
#### De Baaten-matrix

De matrix in figuur 3 laat de *preferred controllability* en de *overall market maturity* zien wanneer deze tegen elkaar worden uitgezet. Als je daar vervolgens het continuüm van sourcingalternatieven van linksboven naar rechts-

onder overheen legt, kunnen vier segmenten worden onderscheiden.

De vier ontstane segmenten dienen op de volgende wijze te worden geïnterpreteerd:

1. **In-house**; in dit geval is de *preferred controllability* zodanig groot dat er bewust wordt gekozen voor een hoge mate van controle. Hier kunnen verschillende determinanten voor verantwoordelijk zijn. Zo kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een hoog risico of een ICT-service die erg dicht tegen de core business ligt en daarom wordt gezien als een core competentie.
2. **Out-house**; de gewenste mate van controle is laag en de markt is voldoende volwassen om deze dienst te kunnen verlenen. Er wordt ten opzichte van de huidige situatie (bijvoorbeeld het zelf doen) voldoende toegevoegde waarde gerealiseerd door de geselecteerde leverancier.
3. **Mixed**; dit is een combinatie tussen out-house en in-house. Een volledig proces uitbesteden zou de controle teveel uit handen geven, maar het is ook niet nodig alles zelf te doen. Een (gedeeltelijke) uitbesteding van een proces (één of meer sourceable units) kan een aantal voordelen opleveren.
4. **Conditional**; zoals vaker het geval bij 2x2 matrices, is het gebied links- onder een uitzonderingssituatie. Eigenlijk ontstaat hier de situatie dat de gewenste controle van een sourceable unit laag is, maar dat ook de markt onvoldoende volwassen is om deze sourceable unit te kunnen uitbesteden. De toegevoegde waarde van de leverancier ten opzichte van de huidige situatie is dan (te) klein. Zoals de twee pijlen laten zien heeft de uitbestedende organisatie in een dergelijke situatie twee mogelijkheden:
  - a. In het geval van kenniscreatie besluit de organisatie om zelf de verantwoordelijkheid te nemen om te voorzien in een ICT-service.



Figuur 3. De Baaten-matrix

Een lage score op de x-as zorgt als het ware automatisch voor een verhoging van de score op de y-as.

b. In het geval van *kennisoverdracht* stelt de organisatie een leverancier in de gelegenheid om in volwassenheid te groeien. De organisatie draagt relevante kennis en kunde over aan de leverancier, waarna de leverancier een maatwerk-dienst gaat leveren. Wellicht zorgen de ervaringen op dit gebied voor het ontstaan van nieuwe 'standaard' diensten.

### Een aantal voorbeelden

#### Een grote verzekeraar (figuur 4)

Het doel van de uitbesteder was het krijgen van het beste uit de markt tegen een redelijke prijs. Naast deze doelstelling was risicospreiding het belangrijkste argument om te kiezen voor een multivendor opzet. Door de ICT-services scherp af te bakenen en deze onder te brengen bij de beste partij, wordt er gemiddeld een hogere maturity (in dit geval een sterke relatie met kwaliteit) gerealiseerd, dan wanneer alles bij één enkele partij

wordt ondergebracht. En door een daling van het risico daalde ook de gewenste mate van controle.

#### Een electronicagigant (figuur 5)

Om de kosten te reduceren werd het beheer en eigenaarschap van het netwerk uitbesteed. Hierdoor kwam de nadruk voor de organisatie ineens sterk te liggen op de competenties ter aansturing van de leverancier. Deze competenties waren echter onvoldoende ontwikkeld; mensen zonder kennis van techniek werden ineens geacht de leverancier aan sturen, waardoor deze aansturing primair gebeurde op basis van de kosten.

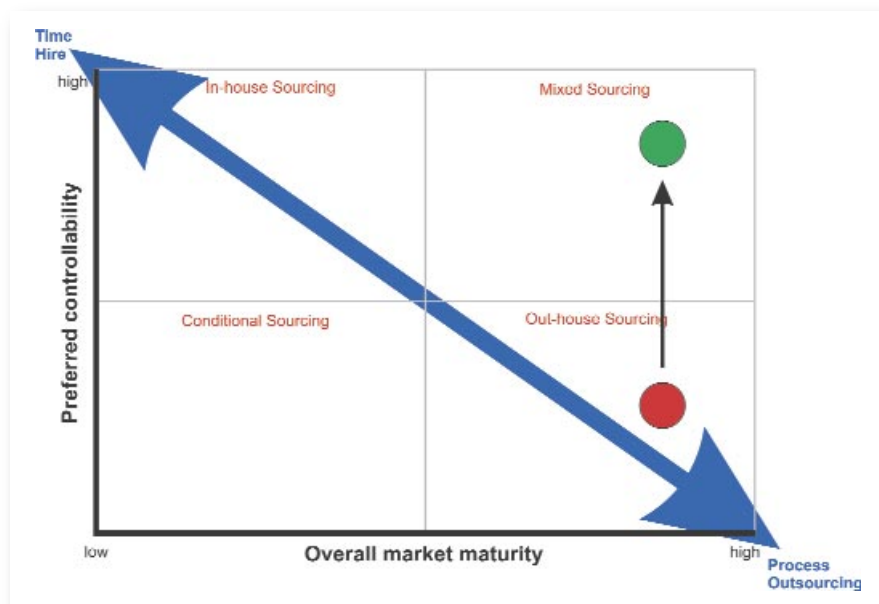
Daarnaast was een ongewenst neven-effect van de deal een afname van de flexibiliteit, omdat het eigenaarschap van het netwerk bij de leverancier was belegd. Tezamen resulteerden deze aspecten in het gedeeltelijk terug halen van de uitbesteede diensten, om op deze manier weer controle te krijgen over een aantal wenselijke zaken.

#### Een groot havenbedrijf (figuur 5)

Om de toenemende complexiteit van de infrastructuur en informatiesystemen het hoofd te bieden, besloot het havenbedrijf het (technisch) beheer



Figuur 4. Single-vendor versus multi-vendor



Figuur 5. Toename van controllability

van de ICT-infrastructuur uit te besteden. Op deze manier werd het weer mogelijk om de innovaties bij te houden. Een extra uitdaging hierbij was het vinden van een leverancier die niet alleen goed was in het 'standaard'-werk, maar ook in staat was om maatwerk (beheer)diensten over te nemen. In het kader van de Baaten-matrix leidt dit tot een tweetal waarnemingen:

1. Het besef dat ICT te complex wordt, en innovatie er wél voor moet zorgen dat het competitive advantage behouden blijft, zorgt voor een positieve outsourcing business case.
2. Wanneer maatwerkdiensten uitbesteed worden doorlopen ze een iets andere route. Eerst daalt de preferred controllability (ook hier weer omdat innovatie zelf niet meer bij te houden is), en vervolgens is er tijdens de overdracht wat meer expliciete aandacht nodig voor het overdragen van kennis en kunde naar de leverancier. Merk op dat bij maatwerk de schaalgrootte voor de leverancier vaak net zo groot is als voor de eigen organisatie, dus dat prijsvoordelen vaak niet behaald worden.

## Conclusie

Goed sourcingmanagement vereist naast kennis over de markt en de eigen organisatie ook een gestructureerde aanpak waarbij vele factoren in relatie

tot elkaar kunnen worden bekeken.

De Baaten-matrix biedt deze structuur en stelt de CIO of andere verantwoordelijke in staat om kennis en kunde van alle betrokken partijen in het juiste perspectief te zien, zodat weloverwogen sourcingbeslissingen met inzichtelijke risico's kunnen worden genomen.

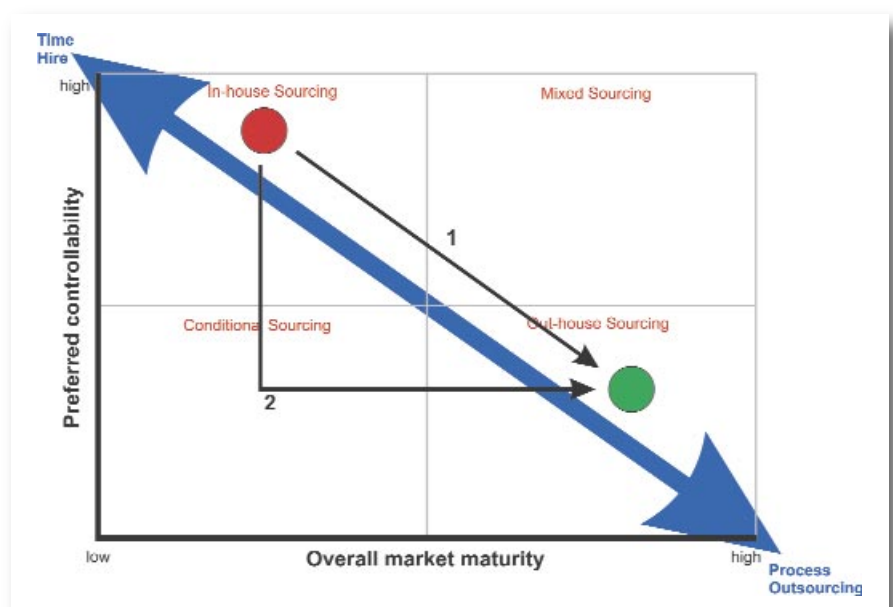
De toepassing van de Baaten-matrix is altijd maatwerk. Er zit een aantal variabelen in de matrix, die met zorg moeten worden vastgesteld. Dit maakt de matrix niet alleen flexibel (bruikbaar voor vele type organisaties), maar ook heel schaalbaar binnen dezelfde

organisatie. Door het kiezen van generieke(re) determinanten, kan de Baaten-matrix op een strategisch niveau in de organisatie worden gebruikt om ICT-sourcing in zijn geheel te managen (het plotten van alle marketable sourceable units in één matrix). Echter, door (meer) specifieke determinanten te kiezen wordt de focus van de matrix verlegd naar het tactisch/operationele niveau en kan deze worden gebruikt voor specifieke doeleinden zoals het vergelijken van leveranciers, vergelijken van business units, waarnemen van sourcingtrends en het herzien van eerder genomen sourcingbeslissingen. **On**

## Bronnen

- Delen, G. (2005). Decision- en controlfactoren voor IT-sourcing. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Abcouwer, A.W., Maes, R. & Truijens, J. (1997). Contouren van een generiek model voor Informatiemanagement. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam.

Dennis Baaten is consultant management en organisatie ICT bij Verdonck, Klooster & Associates (VKA) – [dennis.baaten@vka.nl](mailto:dennis.baaten@vka.nl).



Figuur 6. Reductie complexiteit, toename innovatie.