

# COMPUTABLE

## Grip op performance van de leverancier

11-07-2012 09:13 | Door [Harold van Heeringen](#) | Er zijn [3 reacties](#) op dit artikel | [Permalink](#)

Computable Expert

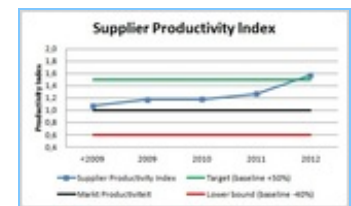


**Drs. Harold van Heeringen**  
Senior consultant metrieken  
Expert van Computable voor  
de topics: Outsourcing en  
ICT-branche

[Meer](#)

**Een trend bij de grotere organisaties op de Nederlandse markt is het uitbesteden van het totaal aan software realisatieprojecten en het applicatiebeheer aan één enkele it-leverancier ('single sourcing' strategie). Het selecteren van een enkele leverancier en het inrichten van een proces om de performance van deze leverancier te meten, te analyseren en te rapporteren is wat in dit artikel wordt aangeduid als Supplier Performance Management (SPM).**

Binnen de meeste organisaties is de it-functie geen 'core business', maar is het slechts een ondersteunende activiteit. Het budget dat per jaar aan it wordt besteed is echter vaak aanzienlijk, terwijl het in veel gevallen niet heel duidelijk is waaraan dat



geld precies wordt uitgegeven. De business (gebruiker) ziet de nieuwe functionaliteit wel, maar heeft geen idee of deze functionaliteit tegen een redelijke prijs is aangeschaft, of dat ze misschien veel meer functionaliteit voor dezelfde prijs had kunnen krijgen. Door de jaren heen heeft men geprobeerd steeds meer grip te krijgen op de kosten van met name it-projecten.

De afgelopen jaren zien we dat veel organisaties het complete technische deel van de it-functie willen uitbesteden aan één grote leverancier. Hierbij wil men betalen voor wat wordt geleverd ('output-based pricing') en wil men dat er bepaalde garanties worden gegeven op het gebied van de gerealiseerde productiviteit, de prijsontwikkeling door de jaren heen en de op te leveren kwaliteit van de software. SPM gaat over het selecteren van de juiste partner, het maken van afspraken met deze partner, het meten van de performance tijdens de looptijd van het contract en het rapporteren en evalueren van de gerealiseerde performance. De uitbestedende organisatie moet een metrics desk inrichten om te meten, te analyseren en te rapporteren.

Supplier Performance Management (SPM) bestaat uit drie fasen. In eerste instantie moet de juiste leverancier worden gekozen en moeten er contractafspraken worden gemaakt. Fase 2 start nadat de leverancier is gekozen en behelst het opstellen van de baseline en het inrichten van de processen rondom SPM. Fase 3 betreft de looptijd van het contract, waarbij de productiviteit en de kwaliteit van de opgeleverde projecten continu wordt gemeten en

gerapporteerd. Op basis van deze metingen wordt vervolgens vastgesteld of de vooraf gestelde doelen zijn gehaald en eventuele bonussen worden betaald.

### **Fase 1: Selecteer de juiste leverancier**

Al in de request for information (rfi)-fase moet de aanbestedende organisatie duidelijk maken dat ze een langdurige partnership wil aangaan met de leverancier op basis van onderling vertrouwen, maar dat de basis wordt gevormd door duidelijke afspraken op het gebied van productiviteit, prijs en kwaliteit. Hiernaast wordt van de leverancier verwacht dat er openheid gegeven wordt in de werkelijk bestede uren, doorlooptijden, kosten en kwaliteit. Dit is een voorwaarde voor het goed uitvoeren van SPM.

De request for proposal (rfp) bestaat uit een groot aantal vragen die de geïnteresseerde leveranciers moeten beantwoorden. Vanuit SPM worden vragen gesteld als:

- Lever van tien afgeronde projecten een compleet datacollectie formulier (bijgevoegd template) aan met daarop de gedetailleerde projectdata;
- Wat is de productiviteitswinst per jaar die door u wordt gegarandeerd de eerste vijf jaar?;
- Hoe gaat u de beoogde productiviteitswinst realiseren?;
- Hoe gaat u om met 'continuous improvement'?

Na de rfp-fase selecteert de aanbestedende organisatie een subset van het aantal inschrijvers (meestal twee of drie) om door te gaan naar de volgende fase: de best and final offer (bafo)-fase. Om dit te kunnen doen wordt eerst een model opgesteld om de door de leveranciers opgeleverde data te beoordelen. Dit model heeft als doel om de leveranciers te rangschikken op basis van hun productiviteit en kwaliteit. Zaken die in dit model kunnen worden meegenomen zijn bijvoorbeeld:

- De mate waaraan de data volledig is en voldoet aan de gestelde eisen ('compliance');
- De realiteitswaarde van de opgeleverde data ('reality'). Projecten die een veel betere productiviteit hebben gerealiseerd dan de 'best-in-class' data van de International Software Benchmarking Standards Group (ISBSG) worden bijvoorbeeld niet geanalyseerd;
- De productiviteit van de projecten, vergeleken met onafhankelijke benchmarks ('productivity');
- De kwaliteit van de projecten, vergeleken met objectieve en onafhankelijke benchmarks ('quality').

Nadat het model is geanalyseerd, is de rangschikking van de leveranciers voltooid.

Na de bafo-fase wordt de uiteindelijke keuze gemaakt en kan de gedetailleerde inrichting van SPM beginnen.

### **Fase 2: Inrichten SPM**

De stappen in deze fase zijn de volgende:

- Vaststellen van de baseline productiviteit;
- Afstemmen procedures en templates;
- Starten van de metingen.

### *Vaststellen van de baseline productiviteit*

In onderling overleg wordt besloten wat de periode is waarbinnen de baseline productiviteit wordt vastgesteld. Eventueel kan een initiële baseline worden opgesteld op basis van ISBSG-data, maar er zal altijd een baseline traject moeten volgen om productiviteit van de leverancier in het specifieke domein van de aanbestedende organisatie vast te stellen. Tijdens de baseline periode worden de metingen uitgevoerd en wordt de uitgangssituatie vastgesteld. Na afloop van de baseline periode is duidelijk wat de productiviteit is van de leverancier binnen het domein van de klant. Beide partijen moeten het eens worden over deze baseline productiviteit. Dit is immers de basis waaraan gerefereerd zal worden in de toekomst en de afspraken worden op basis van deze baseline gebaseerd.

### *Afstemmen procedures en templates*

Direct na de keuze van de leverancier moeten de geldende procedures en templates worden afgestemd. Zo moeten onder andere de volgende zaken worden afgestemd:

- De scope van de uit te voeren projecten. Welke worden wel gemeten en welke niet;
- De rol en verantwoordelijkheden van de leverancier;
- De rol en verantwoordelijkheden van de metrics desk van de uitbestedende organisatie;
- De te gebruiken templates;
- De manier waarop wordt omgegaan met changes tijdens een project;
- De inhoud en frequentie van de management rapportages.

Het resultaat is een door beide partijen geaccepteerd 'Rapport procesbeschrijving SPM-proces'.

### *Starten van de metingen*

Nadat de baseline is vastgesteld, wordt het proces uitgevoerd zoals dat is beschreven in het 'Rapport procesbeschrijving SPM-proces'. De uitvoering van het proces moet in de organisatie zijn belegd. Hiertoe moeten er op verschillende niveaus 'awareness sessies' worden georganiseerd en moeten er zaken als 'reference cards' worden gemaakt om ervoor te zorgen dat iedereen de nieuwe procedures goed uitvoert en dat het belang bij iedereen bekend is.

## **Fase 3: Meten, analyseren en rapporteren**

In deze fase wordt het uitvoeren van SPM 'business as usual'. De leverancier levert na ieder project een 'performance measurement report' op, dat door beide partijen moet worden geaccepteerd. De metrics desk valideert de functiepuntanalyses die de basis vormen van deze rapporten. Daarnaast voert de metrics desk steekproefsgewijs audits uit bij de leveranciers. De metrics desk legt de data vast in een daarvoor ingerichte database en rapporteert periodiek over de gerealiseerde productiviteit en de mate waaraan voldaan wordt aan de vooraf gestelde targets.

## **Kosten en opbrengsten**

De kosten die het inrichten van het proces en de uitvoering ervan met zich meebrengen, zijn erg afhankelijk van de omvang van de it-projectenportfolio en de manier waarop één en ander wordt

ingericht. De opbrengsten kunnen in de vele miljoenen euro's lopen bij grotere deals. Het commitment van de leverancier levert onder meer het volgende op:

- Continue 'procesverbeteringen', leidend tot hogere productiviteit;
- Lagere kosten per functiepunt;
- Verbeterde kwaliteit van de software;
- Verhoogde transparantie en voorspelbaarheid;
- Benchmarking met de markt houdt iedereen scherp en toont verbeterpotentieel.



### Master Data Management in de Praktijk


Advertorial

Gaat u van start met Master Data Management of wilt u naar een hoger volwassenheidsniveau van uw informatiebeheer? Kortom u wilt MDM doelmatig in de praktijk brengen. Dan mag u dit seminar op 28 maart niet missen! [Schrijf nu in](#)

## Reacties op dit artikel

 **Bart Heida**, 11-07-2012 14:28 ★★★★★

Ik ben het niet eens met deze aanpak van SPM, deze is achterhaald. Al in fase 1 zit je in de 'duivels driehoek' met je leverancier. Dit leidt onherroepelijk tot problemen bij de uitvoering. Daarnaast meet je niet pro-actief maar re-actief. Voor SPM is het eSCM model veel beter. Hierbij gaat men uit van de doelstellingen van de onderneming en hoe de IT dienstverlening deze als enabler kan realiseren. Prijs en kwaliteit spreken voor zich, het gaat erom hoe je dit bereikt.

 **Patrick de Brabander**, 16-07-2012 10:23 ★★★★★

SPM is naar mijn mening inderdaad achterhaald. Ik begin bij bedrijven ook meer om mij heen te merken dat er juist weer meer gekozen wordt voor meerdere leveranciers omdat het afbreuk risico om in een "leveranciers-lock" te komen te groot is. Daarbij worden vaak generieke taken uitbesteed en bedrijfspecifieke taken en kennis bewust in eigen huis gehouden.

 **Robert van der Schaaf**, 25-07-2012 11:40 ★★★★★

Het gebruik van SPM klinkt heel mooi is ook niets mis mee, maar de toepassing ervan in combinatie met een 'single sourcing' strategie is een probleem. De uitvoering ervan leidt ertoe dat je meteen in een leveranciers-lock terecht komt.

Nou hoeft dat geen probleem te zijn als dit een bewuste keuze is, maar als dan blijkt vanuit de SPM analyse, dat de leverancier niet goed functioneert. Dan kun daar niet zomaar een andere leverancier voor inschakelen. De afweging zal altijd moeten zijn, wat is de toevoegde waarde is van het uitbesteden.