



Giarte: wij zijn van niemand en worden door niemand gestuurd

“Goede outsourcing is de levensverzekering van een CIO”

Giarte, Gianotten, Outsourcing Performance – een paar bakens in de Nederlandse outsourcebusiness. Marco Gianotten werd in 2009 door het PON verkozen tot Outsource Professional van het Jaar. Désirée Crommelin sprak met hem over de markt, de ontwikkeling van de benchmarkstudie van Giarte en de worsteling van providers met klanttevredenheid.

Tekst: Désirée Crommelin

Fotografie: NFP Photography/

Pieter Magielsen

Zeven jaar geleden begon Giarte met haar Outsourcing Performance, de jaarlijkse benchmark voor dienstverlening in de Nederlandse outsourcingmarkt. Het was een ambitieus plan om transparantie te scheppen in het reilen en zeilen in deze markt, waarin miljarden om gaan. Giarte benaderde de klanten van de providers en vroeg hen hoe zij de klantvriendelijkheid van hun provider beoordeelden. Hun oordeel was in de beginjaren niet mals en werd dan ook tandenknarsend door de providers ontvangen. “Het was allemaal nieuw en sommige reacties getuigden inderdaad van een onvolwassen markt”, zo kijkt Marco Gianotten, managing director van Giarte, mild in verwondering om. Inmiddels is Outsourcing Performance een gerespecteerd onderzoek – een jaarlijkse ritueel, waar menig leverancier heimelijk naar uitkijkt: hoe komt hij dit jaar uit het onderzoek?

’t Kan verkeren, zegt een oer-Hollands gezegde. Na de turbulentie van

de beginjaren mag Gianotten zich Outsource Professional van het Jaar 2009 noemen. “De verdiende erkenning voor ons team!” Gianotten gunt OM Jaarboek graag een kijkje achter de schermen bij Giarte om zo te ontdekken hoe het bedrijf te werk gaat bij haar onderzoeken naar klantvriendelijkheid in de wereld van outsourcing.

Waarmee verdient Giarte haar geld?

“We leveren twee diensten. Allereerst onze jaarlijkse Outsourcing Performance, de ultieme benchmark in de Nederlandse outsourcewereld. Dit is een continu vergelijkingsonderzoek onder uitbesteders naar hun tevredenheid over de providers. De gerichte detailanalyses met workshops kunnen de providers bij ons kopen. Met onze andere dienst ITsat meten we in opdracht van bedrijven de klanttevredenheid van eindgebruikers in hun IT-serviceketen wereldwijd.”

Waarom geeft Giarte publicaties gratis weg?

“Uit idealisme en het benadrukt onze onafhankelijkheid. In onze publicaties staat steeds ons ideaal centraal: transparantie in de outsourcingmarkt. Of het ons jaarlijkse Outsour-

cing Performance is of andere publicaties: we geven ze aan iedereen cadeau. Het kost ons een vermogen, maar het is goed voor de markt. Daar

Het jaarlijkse resultaat blijft voor serviceproviders confronterend.

is een grote behoefte aan kennis over vragen die men openlijk stelt of niet wil stellen. Dus nemen wij het initiatief en schrijven papers over onderwerpen die wij van belang vinden, zoals: hoe organiseer je IT bij een fusie of overname? Hoe manage je een multi-vendor outsourcecontract? Hoe ga je een exit in – hoe neem je afscheid van een leverancier? Deze gratis vergaring en verspreiding van kennis heeft in de loop der jaren zoveel vertrouwen gecreëerd, dat Giartes bevindingen soms als uitgangspunt door de markt worden gebruikt.”

Hoe gaat Giarte te werk?

“Giarte is zelf een IT-intensief bedrijf. Dat zie je terug in de opbouw

van het bedrijf: van de 42 werknemers werkt driekwart in Azië. In Bangladesh ontwikkelt ons eigen IT-bedrijf de onderzoeksinfrastructuur die we nodig hebben voor onze diensten. Daar bevinden zich onze testafdeling en rapportageanalisten. Acht jaar geleden zijn we zo begonnen en tot nu toe met groot succes.”

Hoe kom je ieder jaar aan de informatie die ten grondslag ligt aan Outsourcing Performance?

“Hiervoor maken we gebruik van DigitalBoardroom.com, een netwerk van topmanagers die kennis met elkaar willen delen over IT en innovatie. Een benchmark voor de Nederlandse markt vergt de betrokkenheid van de meerderheid van alle partijen die IT uitbesteden. Voor Outsourcing Performance 2009 zijn 646 contracten door klanten beoordeeld. De database met deze contracten beheren we zelf; met elke service-

Het goede nieuws is: ‘outsourcing is here to stay.’

provider voeren we contractreviews uit, opdat we zo actueel en correct mogelijk werken. Voor deze jaarlijkse studie vergelijken we de contracten van verschillende klanten van een provider met elkaar; we geven een cijfer aan die provider; we geven ook aan of de kans bestaat dat de business groeit of krimpt bij de klant. Ook wijzen we op de knelpunten in de klantrelaties en stellen ten slotte onze Outsourcing Recommendation Index op.”

Het zal wel heel gevoelig liggen bij die providers om achter hun rug om hun klanten te bevragen. Staan ze te juichen wanneer het rapport uitkomt?

Gianotten lachend: “De eerste jaren waren ze niet zo tevreden met ons. Die beginjaren waren best moeilijk. Woedend waren sommigen over de

openlijke schrobbering en natuurlijk kregen wij verwijten naar ons hoofd, dat van ons onderzoek niets klopte. Hoe we het in ons hoofd haalden zonder toestemming hun klanten te benaderen. Maar Giarte is een onafhankelijk onderzoeksbureau dat geen kant kiest. Steeds weer hebben we moeten uitleggen dat ons doel is: transparantie in de outsourcingmarkt. Het gaat ons om de vraag: hoe doen de leveranciers het in die markt? Een markt waar op dit moment in Nederland een slordige zes miljard euro in omgaat, waar verantwoordelijkheden nog niet helder liggen en men het beschuldigende vingertje nog te graag naar de ander wijst.”

Is die markt bereid lering te trekken uit Outsourcing Performance?

“Het jaarlijkse resultaat blijft voor serviceproviders confronterend, zeker nadat hun eigen interne onderzoeken naar klanttevredenheid een positiever beeld laten zien. Hoe goed ook bedoeld, zo’n intern onderzoek wordt vertekend door persoonlijke contacten met de accountmanagers van wie je weet dat hun bonus van jouw waarderingscijfer afhangt. Dat speelt bij ons geen rol. Wij zijn van niemand en worden door niemand gestuurd. In die positie van buitenstaander krijgen we veel te horen. Na zeven jaar weten de klanten en hun leveranciers dat ze ons kunnen vertrouwen. Op die opgebouwde vertrouwensrelatie ben ik heel trots. Nogmaals, de waarderingscore door de klanten in Outsourcing Performance wordt er daarmee voor providers niet leuker op, maar ze accepteren het nu wel als een *fact of life*, en gaan er serieus mee aan de slag.”

Rammelen die contracten dan zo, dat er tijdens de looptijd zoveel ontevredenheid is?

“Een klant spreekt zich nooit neutraal uit tegenover de provider, want hij is zelf medeondertekenaar van het contract. Zo’n contract is na lang



onderhandelen gesloten, waarbij steeds weer concessies werden gedaan om de concurrentie voor te blijven. In de praktijk ontstaan er over en weer aannames die niet overeenkomen met de werkelijkheid. In het Amerikaans blad CIO las ik tien jaar geleden het artikel *Promises*, *Promises* over de eenzijdige focus op technologievergelijking. Daarbij werd gesteld dat er als vanzelfsprekend voorbij wordt gegaan aan belangrijke zaken als betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken, in beoogde bijdragen aan het businessproces bij de klant, et cetera. Dus in feite over hoe tevreden de klant is over zijn provider, waar hij contractueel nog een paar jaar aan vast zit. Ik wilde een onderzoek in de markt zetten dat uitging van de klant: wat vindt deze van zijn outsourcingleverancier? Een ambitieus plan, dat we niet alleen konden doen door even een paar contracten te vergelijken. Zoiets moet je breed opzetten met honderden contracten in één keer, zodat je echt een vergelijking kunt maken: hoe doet een provider het bij zijn klanten ten



opzichte van de concurrent? En zo iets kon Giarte niet in zijn eentje doen. We besloten daarom de vraagkant rechtstreeks te benaderen om ons openheid van zaken te geven. Die

Te lang was outsourcing iets voor de IT-afdeling, dat gestuurd werd op prijs.

vraagkant bleek wel gevoelig te zijn voor ons argument transparantie te willen scheppen in de outsourcingmarkt. Vergeet niet: de perceptie van de klanten in de markt is belangrijker dan die van de provider.”

Van revolutie naar evolutie – is jullie onderzoek na zeven jaar een gerespecteerde benchmark?

“Je kunt drie fasen in die evolutie onderscheiden. Fase 1: onze zorg dat de leveranciers de studie accepteren. Fase 2: onze zorg dat de vraagkant in

de markt ervan wil leren en fase 3: de ontevreden klant vraagt zich af: wat kan ik leren van de tevreden klanten van mijn provider? Outsourcing Performance houdt met het onderzoek, de presentaties en workshops beide kanten van de markt een spiegel voor. Enerzijds aan de klanten – in ruil voor inzage in hun contracten; anderzijds tegen betaling aan de leveranciers. Dit zijn overigens verschillende en gescheiden bijeenkomsten. Alle bedrijven die in het rapport genoemd worden, kopen het rapport, behalve Tata.”

Welke punten duiken steeds weer op tijdens die bijeenkomsten bij Giarte?

“Deze bijeenkomsten zijn voor iedereen heel leerzaam en er komt veel ter sprake. Denk aan: wat werkt wel en wat niet in de relatie klant-dienstverlener? Welke KPI's zijn goed en welke werken averechts? Wat is de toekomst van outsourcing? Wat is de prijs-kwaliteitverhouding en waarop moeten we gaan belonen?”

Hoe luiden de antwoorden op deze vragen?

Over Marco Gianotten

Marco Gianotten is oprichter van *Giarte*, een onderzoeksbureau voor ICT en innovatie, dat jaarlijks de gezaghebbende studie *Outsourcing Performance* uitbrengt, een benchmark voor outsourcing. Op 18-jarige leeftijd verzon hij de naam *Giarte*. “Als ik ooit een bedrijf begin dan noem ik het *Giarte*; *gia* betekent *het is*, *arte de vorm*, ofwel *de kunst*. En natuurlijk kun je er mijn achternaam in herkennen.”

Gianotten nam ook het initiatief tot de community *DigitalBoardroom.com*, een netwerk van duizenden managers werkzaam in de IT. Samen met anderen of op persoonlijke titel publiceert hij boeken en artikelen waarin hij problemen in de ICT aankaart. Om de onafhankelijkheid van zijn bedrijf te benadrukken en voor zichzelf de ruimte te creëren om tijdens presentaties te zeggen waar het volgens hem op staat, vraagt hij zijn gastheer veelal een bijdrage voor goede doelen die zijn bedrijf steunt, waaronder een weeshuis in Nepal.

Op de vraag hoe hij zijn eigen (drie) kinderen uitlegt wat zijn bedrijf doet en waarvoor hij de prijs *Outsource Professional* van het Jaar kreeg, geeft hij breed lachend antwoord: “Nadat ik aan mijn zevenjarige dochter *Tirza* tijdens de laatste skivakantie had moeten bekennen dat ik tot mijn schaamte nog nooit een medaille had gewonnen, kon ik met een gerust hart thuis komen met deze prijs. Voor haar ben ik vooral kok. Pappa bakt taarten. Koken is mijn hobby: als hoofd van de keukenbrigade kook ik tijdens het jaarlijkse schoolkamp van groep 8 dagelijks voor zo'n zeventig kinderen. Dat is hard werken, maar ik ben dan helemaal in mijn element.”

“Wij zijn geen consultants. We schenden niet de bestaande vertrouwensrelatie; we kennen onze plaats als onafhankelijk onderzoeksbureau. In die hoedanigheid vroegen enkele CIO's ons vijf jaar geleden een oplossing te ontwikkelen om gebruikerstevredenheid in hun eigen IT-serviceketen te meten. ITsat werd dus uit een behoefte in de markt geboren.”

Hoe meet ITsat die tevredenheid onder gebruikers?

“Onze opdrachtgevers onderkennen dat hun jaarlijkse meting van gebruikerstevredenheid slechts een momentopname was. Zo’n cijfer zegt weinig als je niet het waarom erachter te weten komt. Je kunt een 6,5 niet verhogen naar een 8, als je de achterliggende oorzaken niet kent: over welke applicaties zijn gebruikers ontevreden en wie heeft het incident aangeraakt? Wie is verantwoordelijk in de keten? Die antwoorden krijgen we nu boven water door slim te meten. Een voorbeeld: een controller van DSM in Seoul krijgt, nadat een incident dat hij gemeld heeft en door de helpdesk is opgelost en afgesloten, van ons een mail met vragen over oplossing en afhandeling van het incident. Door de respons te koppelen aan de onderliggende data over het ticket, krijgt DSM goed zicht op de kwaliteit van de gehele keten. Misschien blijkt het een incident dat veelvuldig voorkomt en een structureel zwakke schakel is. DSM, AkzoNobel, Philips, Van Lanschot, het ministerie van LNV en Eneco maken al gebruik van ITsat.”

Dat getuigt van een groot vertrouwen van de markt in Giarte.

“Ja, maar ook dat ons ideaal werkt: kwaliteit van outsourcing op een hoger plan te brengen. Ik wil niet accepteren dat iemand zegt: ‘Misschien moeten we met het feit leven dat outsourcing een 6+markt is.’ Outsourcing is geen zwaktebod. Goede outsourcing is de levensverzekering van een CIO.”

Welke mogelijkheden biedt de economische crisis? Wordt het knippen of rijpen met outsourcing?

“Het slechte nieuws is dat te veel opdrachtgevers op outsourcing bezuinigen en dat brengt de kwaliteit van hun business in gevaar. Je kunt niet blijven afromen. Het goede nieuws is: ‘outsourcing is here to

stay.’ Bedrijven gaan zich concentreren op hun core business en hebben daarbij anderen nodig. Voor de serviceproviders betekent dat een interne aardverschuiving. Jarenlang is daar management- en personele capaciteit aan de divisie outsourcing onttrokken ten behoeve van die van detachering, waar het grote geld werd verdiend.”

Heb je een voorsprong in economisch herstel met outsourcing?

“Misschien hebben Nederland en Engeland met hun ervaring in outsourcing een voorsprong – of juist niet en werkt de wet van de remmende voorsprong. Nieuwkomers heb-

Bij een contractondertekening zitten drie lichtelijk autistische mannen: een jurist, een controller en inkoper.

ben namelijk geen legacy: geen verouderde netwerken die in de vette jaren niet zijn geruimd, waardoor nu te veel systemen naast elkaar draaien. De keuze is daar: ga je knippen op de kosten om verouderde systemen draaiend te houden of neem je gelegenheid ten baat plannen te maken om netwerken te concentreren, toepassingen te standaardiseren en te kijken naar noodzakelijke beschikbaarheid en veiligheid?”

Hoe anticipeert de klant op deze samenwerking?

“Klanten zien outsourcing steeds meer als een integraal onderdeel van hun bedrijfsvoering. Dat betekent dat op directieniveau onvoorwaardelijk commitment bestaat om outsourcing in strategie en beleid vast te leggen. Zo kan vanaf dit niveau voortaan bij

outsourcing de vinger aan de pols gehouden worden door intern op de eigen verantwoordelijkheid te hameren. Wijzen met het vingertje naar de ander is dus taboe. Te lang was outsourcing iets voor de IT-afdeling, dat gestuurd werd op prijs; niet op kwantiteit of kwaliteit of op de gevolgen voor het productieproces in het bedrijf.”

Wat is de rol van de serviceprovider hierin?

“Het gaat om de toekomst van een bedrijf. Klant en leverancier moeten verder kijken dan hun neus lang is, dus dan het SLA. Ik zeg wel eens ironisch: bij een contractondertekening zitten drie lichtelijk autistische mannen: een jurist, een controller en inkoper. Outsourcing slaagt echter alleen in het wild, in het echte leven. De IT-wereld heeft de mond vol van servicemanagement, service agreement, service oriented architecture, maar hoe dienstverlenend is ze zelf? Wat zeggen bepaalde problemen over de competenties van de klant? Een provider moet zich daarom complementeair opstellen en met zijn opdrachtgever meedenken over wat deze nodig heeft: over veiligheid, over de behoefte aan beschikbaarheid et cetera. Niet iedereen is gediend met 7x24 uur beschikbaarheid. Het uitvallen van een mailservice is op dondermiddag ernstiger dan op zondagochtend. Of denk eens mee met een transportbedrijf om zijn wagenpark zo efficiënt mogelijk in te zetten. Met behulp van een mashup van ERP, GIS en GPS kan daar voorkomen worden dat onnodige kilometers met (half)lege vrachtauto's worden gereden. Het is een must in deze tijd om de CO₂-uitstoot terug te brengen. Bij de aanbieders moet het besef groeien: wie is onze klant? Stuur die alleen vanuit het hier-en-nu op kostenreductie of managet hij op directieniveau op kwantiteit en kwaliteit, dus op duurzame toekomstgerichte productie?” 