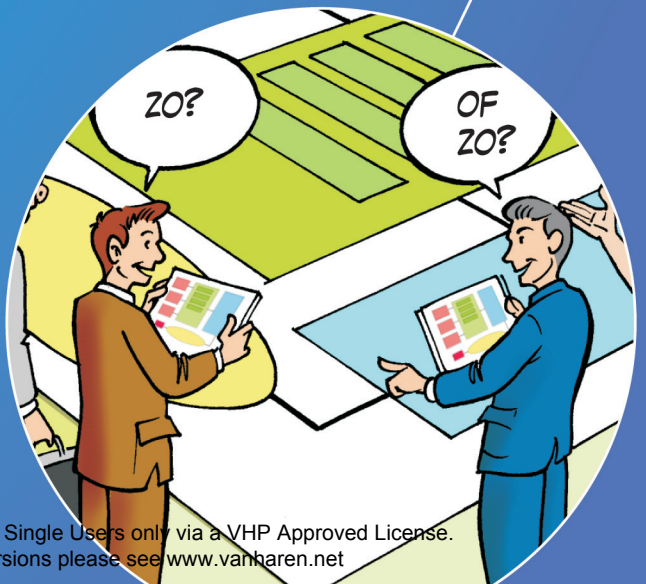


OUTSOURCING ONDER ARCHITECTUUR



ONDER REDACTIE VAN:
DAAN RIJSENBRIJ
GUUS DELEN
MARTIN VAN DEN BERG



Outsourcing onder Architectuur

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT™

ASL®

BiSL®

CATS CM®

CMMI®

COBIT

Frameworkx

ISO/IEC 27001/27002

ISO/IEC 20000

ISPL

IT Service CMM

ITIL®

MOF

MSF

SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®

TOGAF®

GEA®

Business Management

EFQM

eSCM

ISA-95

ISO 9000

OPBOK

SixSigma

SOX

SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement

ICB / NCB

MINCE®

M_o_R®

MSP™

P3O®

PMBOK® Guide

PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Outsourcing onder Architectuur

**collectie van papers
PON-werkgroep
'Outsourcing onder Architectuur'
juni 2012**

redactie

Daan Rijsenbrij

Guus Delen

Martin van den Berg



Colofon

Titel:	Outsourcing onder Architectuur
Een uitgave van:	Platform Outsourcing Nederland, www.platformoutsourcing.nl
Redactieteam:	Daan Rijsenbrij Guus Delen Martin van den Berg
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 706 7
ISBN eBook:	978 90 8753 820 0
Uitgave:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2012
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Omslagontwerp:	Platform Outsourcing Nederland
Cartoons:	Rudi Jonker
Copyright:	© Van Haren Publishing 2012

Informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Informatie over het Platform Outsourcing Nederland, email naar: secretariaat@platformoutsourcing.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

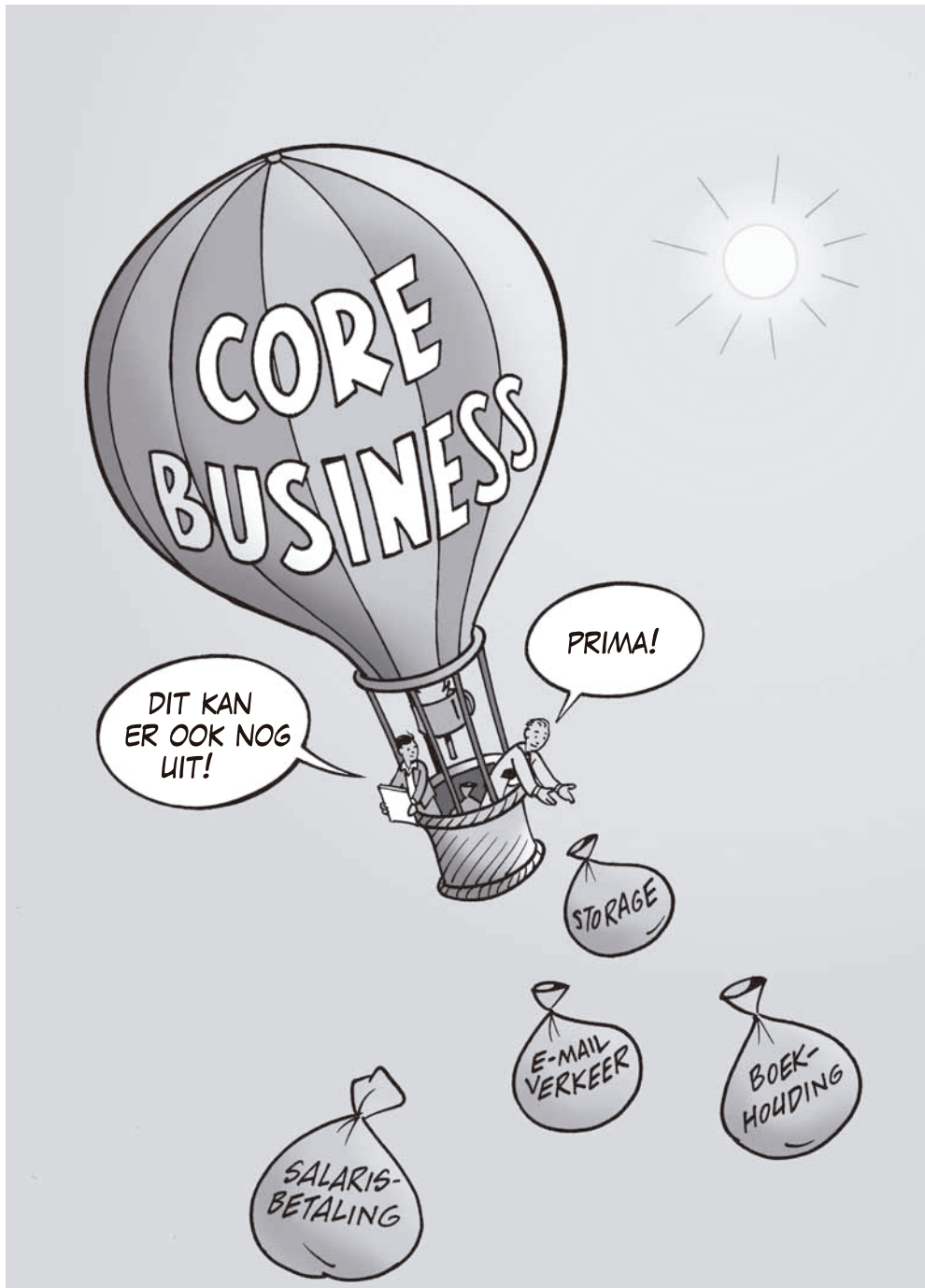
Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	1
2	Inleiding	3
2.1	Vraagstelling	3
2.2	Opzet van het boek	5
2.3	Totstandkoming van het boek	6
2.4	Kanttekening	7
3	Outsourcing in vogelvlucht	9
3.1	Wat is (out)sourcing?	9
3.2	Sourcingvormen	9
3.3	De sourcing lifecycle	11
4	De essentie van architectuur	17
4.1	Begripsbepaling	17
4.2	Waarom is architectuur belangrijk bij outsourcing?	19
4.3	De vier werkvelden van een architect	21
4.4	Scope van architectuur	23
4.5	De relatie tussen architectuur en outsourcing	23
4.6	De architectuurproducten	25
4.7	Soorten architecten	26
5	Beschouwd vanuit de uitbesteder	29
5.1	Inleiding	29
5.2	Hoe gebruikt ABN AMRO architectuur bij outsourcing?	32
5.3	De rol van de UWV-architecten bij IT-outsourcing	39
5.4	RWS-bijdrage	51
6	Beschouwd vanuit de leverancier	67
6.1	Inleiding	67
6.2	Infrastructuuroutsourcing (ITO)	69
6.3	Applicatieoutsourcing (AO)	84
6.4	Business proces outsourcing (BPO)	92
6.5	Afsluiting	100
7	De rol van een adviseur	103
7.1	Inleiding	103
7.2	Sourcingstrategie	104
7.3	Besluitvorming	110
7.4	Partnerselectie	111

7.5	Vervolg van de sourcing lifecycle	111
7.6	Casus samenwerking instellingen	112
8	Cloudsourcing onder architectuur	121
8.1	Inleiding	121
8.2	Cloud: het nieuwe sourcingparadigma	121
8.3	Continuïteit in de cloud	125
8.4	Right Clouding	130
9	De juridische kijk op de zaak.	137
9.1	Inleiding	137
9.2	De architect en de wet	137
9.3	Eigendom van architectuurproducten	142
9.4	Outsourcingcontracten en de rol van architecten	144
10	Literatuurlijst	147
11	Begrippenlijst	151
12	Over de auteurs en klankbordleden	159
	Platform Outsourcing Nederland	168

de architect denkt door over maximale outsourcing



Rudi Jonker / RedCatArt

1 Voorwoord

Outsourcing is zo langzamerhand een bekend en volwassen onderdeel van IT. Maar het is en blijft een complex proces en alle betrokken partijen zoeken voortdurend naar mogelijkheden voor verbetering. Eén van deze verbetermogelijkheden is de rol van architectuur bij outsourcing. De architectuurrol blijft vaak onderbelicht, hetgeen opmerkelijk is gezien het belang van architectuur in IT.

Ik geloof sterk in de toegevoegde waarde van architectuur. Er is altijd een spanning tussen het leveren van mooie klantinnovaties, behalen van interne efficiency en de langetermijnontwikkeling van het systeem-, informatie- en proceslandschap. CIO's moeten balanceren tussen korte- en langetermijnbelangen en een goede architect is daarbij cruciaal. Architectuur is een strategisch instrument voor de moderne CIO. Een instrument om de impact van veranderingen te overzien en om transformaties in business én IT te beheersen. Een instrument om complexiteit op adequate wijze af te handelen. Een instrument om toekomstvastheid te borgen. En last but not least, architectuur is een communicatie-instrument om maximaal transparant te zijn in deze tijd waarin steeds meer verantwoording wordt geëist.

Wanneer wordt uitbesteed, wordt architectuur complexer. De balans bevat nu ook afwegingen tussen de klant en de outsourcingpartner. Daarbij kan de kwaliteit van het contract van grote invloed zijn op het handelen van beide partijen. 'What you measure, is what you get' – een contract dat zich bijvoorbeeld sterk op kosten richt, stimuleert meestal geen gezond architectuurdenken, is mijn ervaring.

Dit boek is een echte aanrader omdat het outsourcing en architectuur vanuit verschillende gezichtspunten benadert: zowel vanuit de uitbesteder, de leverancier als het adviesbureau. Dat maakt het voor de CIO mogelijk te begrijpen hoe zijn leveranciers denken over de toepassing van architectuur bij outsourcing, en wat hij mag verwachten van de adviseurs op dit gebied. Maar het is ook interessant om te lezen hoe andere uitbesteders omgaan met outsourcing en architectuur. Een actuele vorm van outsourcing is cloud computing. Ook daarvoor biedt dit boek nuttige tips hoe je dat met architectuur aanpakt.

Kennisdelen maakt iedereen sterker, hoe meer we leren, hoe meer we Nederland kunnen helpen met de waarde van IT. Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit interessante boek en het toepassen van de vele inzichten in uw dagelijkse praktijk.

René Steenvoorden, april 2012
Voorzitter CIO-platform

outsourcen zonder architectuur is als
rijden zonder verkeersregels



Rudi Jonker / RedCatArt

2 Inleiding

Daan Rijsenbrij

2.1 Vraagstelling

Het is tegenwoordig algemeen aanvaard dat architectuur (Rijsenbrij, 2004 en 2008c) een noodzakelijk instrument (Rijsenbrij, Schekkerman en Hendrickx, 2002; Rijsenbrij, 2010) is om op verantwoorde wijze de impact van grote IT-intensieve transformaties te overzien. Een instrument om grote IT-gerelateerde projecten en programma's op een professionele wijze te besturen. Een instrument om de complexiteit te beheersen en ten slotte een instrument om de menselijke maat inclusief de beleving van de eindgebruiker te borgen.

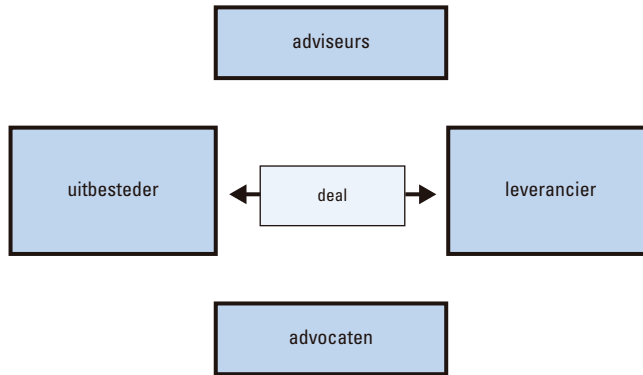
Architectuur is zichtbaar in de orde en de samenhang, in de slimme constructies en in de interessante beleving. Zij wordt meestal uitgedrukt in architectuurprincipes, architectuurconcepten, architectuurvisualisaties en standaard bouwblokken. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op architectuur voor zover nodig voor het onderhavige boek.

Outsourcing¹ is een ingrijpende transformatie waarbij minimaal twee juridisch gescheiden organisaties aanwezig zijn (zie figuur 2.1): de uitbesteder en de leverancier, ook wel aangeduid als aannemer of provider.

Bij veel outsourcingtrajecten is tevens een adviesbureau betrokken dat helpt om de deal in goede banen te leiden en ook een advocatenkantoor om te borgen dat de contracten voldoende waterdicht en uitvoerbaar zijn.

De centrale vraagstelling in het onderhavige boek luidt: 'hoe kan architectuur bijdragen aan een verantwoorde, professionele outsourcing?' Voor enkele antwoorden uit het verleden, zie: Rijsenbrij en Delen, 2003 en 2004; van der Graaf, 2006; Liefland, 2007; Leganza, 2009 en de Haas, 2009.

¹ Onder outsourcing wordt hier tevens verstaan het opzetten van een Shared Services Center en het gebruik van een Cloud.



Figuur 2.1 De betrokken organisaties bij een outsourcingdeal

Figuur 2.1 roept twee centrale vragen op:

1. Bij outsourcing strekt de totale oplossing zich uit over de uitbesteder (de klant) én de leverancier. Hoe wordt de samenhang in de totale oplossing voor de uitbesteder (de klant) geborgd over beide organisaties heen, zowel in de bouw als tijdens de leverperiode? Oftewel, hoe wordt voorkomen dat de uitbesteder knel komt te zitten in het back office van de leverancier?
2. Hoe functioneert de architectenpopulatie voor die totale oplossing?

Architecten (Rijsenbrij, 2008b) van drie juridisch gescheiden organisaties, te weten de uitbesteder, de leverancier(s) en het adviesbureau gaan in een bepaalde wijze van samenwerking zorgen dat de uiteindelijke oplossing samenhangend is en adaptief richting de toekomst.

Dit leidt tot drie subvragen:

- a. Welke soorten architecten en eventueel engineers horen bij welke organisatie aanwezig te zijn, bij welke type (out)sourcingsopdracht?
- b. Wanneer dienen die verschillende soorten architecten en eventueel engineers te worden ingezet en door wie?
- c. Welke onderwerpen behandelen die architecten en eventuele engineers onderling, wie worden daar nog meer bij betrokken en aan wie rapporteren zij?

De huidige praktijk laat zien dat architecten te laat worden betrokken, dat architecten te weinig mandaat krijgen en dat architectuur door de leveranciers nog te veel wordt gezien louter als een verkoopargument in de aanbestedingsfase.

Vanuit architectuurperspectief bestaat er nauwelijks een essentieel verschil tussen interne en externe sourcing. Maar, outsourcing impliceert dat het Business-IT alignmentprobleem komt te liggen bij de uitbesteder én de leverancier, twee juridisch gescheiden organisaties. Om te borgen dat die alignment nu en in de toekomst functioneert, is er als het ware een overkoepelende architectuur over beide partijen nodig (net als bij ketenintegratie). Ook het bewaken van de mogelijke veranderingen zou moeten worden geborgd in een overkoepelende architectuurgovernanceboard. Het geheel moet naadloos kunnen veranderen.

2.2 Opzet van het boek

In hoofdstuk 3, getiteld ‘Outsourcing in vogelvlucht’ wordt een overzicht gegeven van outsourcing, in het bijzonder worden de typen outsourcingopdrachten en de fasering van outsourcing behandeld. Bij de fasering wordt uitgegaan van de standaard zoals die is beschreven in het taxonomieboek van het PON.

Naast een summier uiteenzetting over de essentie van architectuur, zal in hoofdstuk 4 ook worden aangegeven welke soorten architecten in het onderhavige boek worden onderscheiden.

In hoofdstuk 5 zullen drie grote organisaties, te weten ABN AMRO, UWV en RWS, weergeven hoe zij architectuur gebruiken bij outsourcing. Daarnaast geven zij aan welke soorten architecten zij op welke momenten inzetten en welke architecten zij aan tafel verwachten van de leverancier(s).

Hoofdstuk 6 is een coproductie van een aantal gerenommeerde leveranciers, te weten IBM, Obvion, Ordina, Quion en Sogeti. Zij beschrijven hoe zij architectuur inzetten ten behoeve van de uitbesteder en ten behoeve van zichzelf. Daarnaast geven zij aan welke soorten architecten zij van hun kant inzetten op welk moment en wat voor toegevoegde waarde dat oplevert voor uitbesteder en leverancier.

Hoofdstuk 7 bevat de theorie, ervaringen en raadgevingen vanuit de adviseur geformuleerd door VKA in overleg met enkele andere vooraanstaande adviesbureaus uit de sourcingssector, te weten Blinklane en Quint Wellington Redwood.

In hoofdstuk 8 wordt met een juridische blik door het advocatenkantoor Vondst gekeken naar de verschillende architectuurdOCUMENTEN. Welke architectuurdOCUMENTEN kunnen een rol spelen bij een juridisch conflict en aan welke inhoudelijke eisen dienen zij dan te voldoen? Belangrijk is dat de advocaat op tijd wordt betrokken bij outsourcing (Rijsenbrij, 2008a) om onnodige kosten te voorkomen.

De Cloud is tegenwoordig een niet meer weg te denken fenomeen, daarom wordt in hoofdstuk 9 een korte beschouwing gegeven over de rol van architectuur bij de verschillende soorten Clouds.

In hoofdstuk 10 staat de literatuur vermeld die is gebruikt en de literatuur die aan de lezer wordt aanbevolen.

Hoofdstuk 11 bevat de verklarende woordenlijst.

In hoofdstuk 12 ten slotte staat een professionele beschrijving van de auteurs en de klankbordleden, aangevuld met korte aanbevelingen waarom zij persoonlijk vinden dat architectuur bij outsourcing noodzakelijk is.

2.3 Totstandkoming van het boek

Dit boek is tot stand gekomen door een werkgroep die bijna twee jaar intensief bezig is geweest met het onderhavige onderwerp. Naast het uitwisselen van ideeën zijn er twee miniseminars gehouden, een track op het LAC 2010 en een seminar in de herfst van 2011.

Werkgroepleden:

- Daan Rijsenbrij (Rijsenbrij Digitecture), voorzitter
- Alfred de Jong (Quint Wellington Redwood)
- Gert Jan Ridder (RDW)
- Guus Delen (VKA)
- Joost Fonville (IBM)
- Marcel Blommestijn (Blinklane)
- Marcel Koers (UWV)
- Pedro van den Elzen (Obvion / RABO)
- Peter Berg, opgevolgd door Jan Campschroer (Ordina)
- Peter Scheepers (Quion)
- Ronald Visser (HP)
- Serge Bouwens, opgevolgd door Martin van den Berg (Sogeti)

Naast de auteurs uit de werkgroep zijn er ook auteurs van buiten betrokken.

- Diana Hoogeveen (VKA)
- Mieke van Nierop (RWS)
- Polo van der Putt (Vondst)
- Ronald van Oort (RWS)
- Titus Engels (Vondst)
- Wouter Schmitz (ABN AMRO)

De hoofdstukken en paragrafen zijn geschreven als een verzameling papers onder redactie. Dat impliceert dat de papers niet 100% naadloos op elkaar zullen aansluiten, hoewel de redactie ernaar heeft gestreefd om zo veel mogelijk de rode draad te bewaken.

De auteurs hebben hun bijdrage geleverd als individuele professional; hun inhoud zou kunnen afwijken van de officiële mening van het bedrijf of overheidsorganisatie waar de auteur werkzaam is.

Dit boek kan worden beschouwd als een eerste professionele aanzet om het onderwerp ‘outsourcing onder architectuur’ op de kaart te zetten. Er zijn echter nog vele zaken die nader dienen te worden onderzocht.

Wellicht zal over een aantal jaren een update van dit boek verschijnen met daarin nog meer leerzame ervaringsverhalen over hoe uitbesteders onder architectuur uitbesteden en nog meer actieve betrokkenheid van leveranciers bij dit onderwerp.

Wellicht zal uitbesteding worden verbreed tot alle externe vormen van sourcing inclusief pakketsoftware en de opbouw van shared services centra.

2.4 Kanttekening

Outsourcing zonder architectuur lijkt op het geven van een sigarendoos met ongeordende bonnetjes aan je boekhouder. Omdat je niet weet wat je geeft, kan die boekhouder met een mooi prijsje op de proppen komen. Als je de bonnetjes echter eerst uitsorteert en/of in de vorm van een spreadsheet aanlevert, dan is het duidelijk wat de omvang is van zijn werkzaamheden en zal hij een scherpe prijs moeten voorstellen. Sommige leveranciers hebben het liefst een chaotische verzameling, want door een beetje rationaliseren kunnen ze al gauw 25% besparen op de uitvoering. En dat is voor die leverancier een snelle winst.

Het is niet zo dat architectuur in de afgelopen jaren geen rol speelde bij outsourcing, maar beide partijen deden dat vaak uitsluitend voor zichzelf:

- uitbesteders probeerden de kavelafbakening en de koppelvlakken zo slim mogelijk te kiezen;
- leveranciers probeerden zodanig te standaardiseren dat zij schaalvoordelen konden verkrijgen over meerdere klanten heen, in feite zag je echter dat leveranciers met name gericht waren op het managen van individuele contracten en nauwelijks op het realiseren van schaalvoordelen (dit gold zeker voor applicatieoutsourcing).

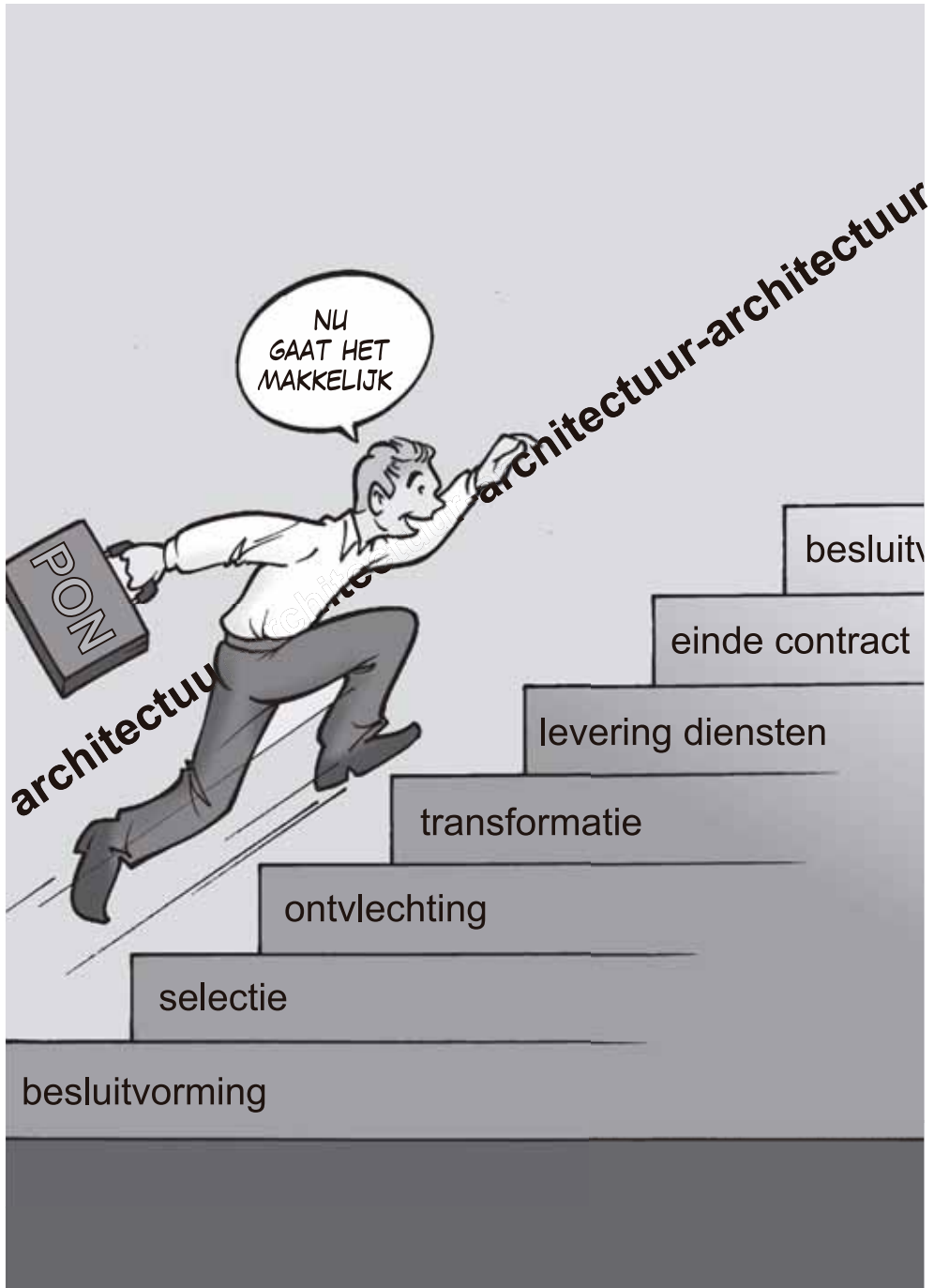
Van die separate architectuuractiviteiten is al heel veel te leren. Ons pleidooi is nu: 'doe het samen om tot een optimale deal te komen'.

De drie 'basisangsten' van de uitbesteder bij outsourcing:

- na outsourcing ben ik de 'controle' kwijt;
- outsourcing is onveilig;
- outsourcing verschaalt het innovatief vermogen, zijn te overwinnen met een adequate architectuur en volwassen regie.

Interessant om te zien is dat deze drie angsten ook weer terug komen bij cloud-sourcing.

de PON lifecycle en de functie van architectuur



Rudi Jonker / RedCatArt

3 Outsourcing in vogelvlucht

Guus Delen

3.1 Wat is (out)sourcing?

Outsourcing is door het Platform Outsourcing Nederland (PON) als volgt gedefinieerd (PON, 2006):

Outsourcing is:

1. Het overdragen van de dienstverlening en, indien van toepassing, de daarbij horende medewerkers en middelen aan een gespecialiseerde dienstenleverancier, en vervolgens:
2. het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen kwaliteitsniveau en financiële vergoedingsstructuur.

Deze definitie van outsourcing is breed toepasbaar en geldt evenzeer voor IT-diensten als voor administraties, de catering of de schoonmaak.

3.2 Sourcingvormen

Er zijn vele vormen van sourcing mogelijk. Deze vormen ontstaan door keuzes te maken langs de volgende drie assen: de rolverdeling, het aantal leveranciers en de locatie van dienstverlening.

Rolverdeling

Zelf doen	Samen doen	PPS	Uitbesteden	Uit de cloud	Shared Service
-----------	------------	-----	-------------	--------------	----------------

Dit is de klassieke as, die loopt van zelf doen via diverse vormen van samen doen, zoals een IT Shared Service samen met vergelijkbare organisaties of Publiek Private Samenwerking, naar volledig uitbesteden, waarbij de overtreffende trap wordt geboden door de Public Clouds. Naarmate de uitbesteder zich op deze as meer naar rechts beweegt, krijgt hij minder invloed op de (interfaces van) zijn diensten en worden hogere eisen gesteld aan de architectuur en de ontvlechtsbaarheid van zijn IT-landschap.

Aantal leveranciers(s)

Single Sourcing	Multi Sourcing
-----------------	----------------

Het scala en het gebruik van IT-diensten zijn tegenwoordig zo breed geworden, dat men altijd met meerdere leveranciers te maken heeft. Single Vendor Sourcing komt haast niet meer voor. Hiermee ontstaat voor uitbesteders wel de uitdaging om meer-

dere leveranciers aan te sturen. Als een uitbesteder voldoende sterk staat, en met behulp van bijvoorbeeld een goede architectuur de interfaces tussen de leveranciers scherp heeft afgebakend, kan hij dit zelf doen. Maar als hij bang is dat leveranciers te veel naar elkaar gaan wijzen, kan hij dat ook dat uitbesteden aan één van zijn leveranciers, die dan de rol van Service Integrator op zich neemt.

Locatie

On site	Onshore	Nearshore	Offshore
---------	---------	-----------	----------

Door de globalisering en de enorme groei van de telecommunicatiecapaciteit is de IT-dienstverlening steeds plaatsafhankelijker geworden. Dit betekent dat men hiervoor een aantal keuzes heeft dat varieert tussen de extremen van offshore sourcing en onsite sourcing.

Offshore sourcing

De tarieven voor offshore sourcing zijn vaak een fractie van de tarieven in Nederland, en het technisch niveau van het offshorepersoneel is hoog, maar daartegenover staan hoge transactiekosten. Denk bijvoorbeeld aan de kosten voor:

- het selecteren van de juiste leverancier;
- het overdragen van kennis, want in tegenstelling tot onshore sourcing wordt bij offshore het personeel dat de kennis heeft niet overgedragen;
- het afvloeien van overbodig geworden personeel;
- het opzetten van communicatie met mensen uit een andere cultuur.

Dit betekent dat outsourcing naar grote offshorelanden als India of China alleen loont voor omvangrijke en langdurige dienstverleningen. Daarnaast spelen vanuit de overheid nog andere overwegingen mee, zoals zorgen over duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, of privacy.

Nearshore sourcing

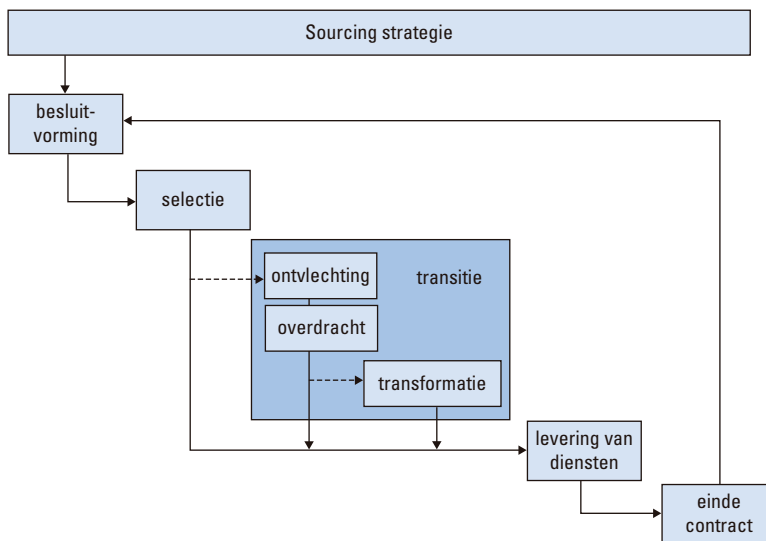
Een goed alternatief voor offshore sourcing is nearshore sourcing naar landen in de eigen regio. Vooral in Oost Europa heeft zich een volwassen markt van leveranciers ontwikkeld, die onder de wetgeving van de Europese Unie valt en cultureel gezien dicht bij ons staat. (Zoals een Pool onlangs zei: *'We can laugh at your yokes.'*) Daar staat dan tegenover dat de tarieven voor nearshore niet zo laag zijn als offshore.

Dual shore sourcing

Een andere manier om de cultuurkloof te overbruggen is uitbesteding aan leveranciers met een front office in Nederland en back offices offshore. Een typische verhouding is dan 20% onshore en 80% offshore. In zo'n geval blijft de communicatie en de cultuur dicht bij de klant, maar wordt op het volume van het werk toch een prijsvoordeel behaald.

3.3 De sourcing lifecycle

Het sourcingproces wordt beheersbaarder door het te plannen tot op het niveau van activiteiten van enkele mensweken en door de verantwoordelijkheden voor alle activiteiten duidelijk toe te wijzen. Als referentiekader voor zo'n sourcingplan is een faseringsmodel nodig naar analogie van de modellen voor softwareontwikkeling. Immers, het proces van softwareontwikkeling werd ook pas beheersbaar met de toepassing van faseringsmodellen zoals SDM (System Development Methodology). De definitie van outsourcing in paragraaf 3.1 geeft al een grove indeling in twee fases, namelijk het overdragen van processen en het terugontvangen van diensten. Deze indeling is door het PON nader uitgewerkt in een sourcing lifecycle model bestaande uit vijf fases (Beulen, Delen e.a., 2006), zie figuur 3.1.



Figuur 3.1 De sourcing lifecycle van het PON (PON,2006)

Sourcingstrategie

Elke sourcing dient gebaseerd te zijn op sourcingstrategieën: de (out)sourcingstrategie van de uitbesteder en de insourcingstrategieën van de leveranciers.

De **(out)sourcingstrategie** van een uitbesteder moet aansluiten bij het informatiebeleid en de doelstellingen van de organisatie. Een goede sourcingstrategie omvat onder andere:

- identificatie van de belangrijkste stakeholders en hun belangen;
- profielen van de rolverdeling tussen uitbesteder en leveranciers;
- een globale enterprisearchitectuur met een grove indeling in kavels;
- hoe de uitbesteder leveranciers wil aansturen (demand en supply management);
- criteria voor de keuze van de juiste sourcingvormen (zie paragraaf 3.2);
- profielen van de gewenste leveranciers.

Op basis van deze strategie gaat de uitbesteder per kavel de sourcingcyclus in, te beginnen met de keuze tussen uitbesteding, zelf doen of een vorm van samenwerking met een partner.

De *insourcingstrategie* van een leverancier geeft onder meer aan:

- op welke markten de leverancier zich richt;
- welke diensten de leverancier zelf aanbiedt;
- voor welke diensten de leverancier wil samenwerken met andere leveranciers;
- hoe de leverancier met andere leveranciers wil samenwerken (als toeleverancier, als Service Integrator et cetera);
- hoe de leverancier gestalte wil geven aan de relatie met zijn opdrachtgevers.

Fase 1 Besluitvorming

Een beslissing om IT-diensten uit te besteden heeft langdurige en verstrekkende gevolgen. Daarom is het zaak om voor elke uitbesteding vooraf een business case op te stellen. In deze business case wordt het voornemen tot (out)sourcing van de betreffende kavel getoetst aan de (out)sourcingstrategie en worden de beoogde financiële en kwalitatieve baten afgewogen tegen de transactiekosten en de risico's. Daarbij dienen strategische langetermijnmotieven, zoals het focussen op kerncompetenties, of continuïteit van de dienstverlening zwaarder te wegen dan opportunistische motieven, zoals kostenbesparing op korte termijn, of een eenmalige cashflow voor de overdracht van assets.

Ook leveranciers maken weloverwogen keuzes om op een bepaalde aanvraag wel of niet in te gaan. In zo'n bid–no bid-beslissing worden onder andere de kosten van het offerteproces (deze kunnen bij grote aanbesteding aanzienlijk zijn!) afgewogen tegen 'de kans op succes vermenigvuldigd met de verwachte omzet'.

Fase 2 Selectie

In de tweede fase ligt het initiatief doorgaans bij de uitbesteder die in een of meer stappen een uitvraag doet naar de markt. De volgende stappen zijn mogelijk:

- marktverkenning / melding / request for information;
- offerteaanvraag;
- concurrentiegerichte dialoog / onderhandeling.

Een in Nederland algemeen aanvaarde methode die hierbij als ondersteuning kan worden gebruikt, is ISPL (Wijers en Verhoef, 2006). ISPL is een methode die organisaties in staat stelt om op basis van feiten en een zakelijk inzicht een keuze te maken uit een aantal IT-leveranciers. ISPL is gebaseerd op best practices en het is bovendien opgebouwd als een framework waaruit diverse onderdelen gebruikt kunnen worden.

Fase 3 Transitie

De transitie omvat drie subfasen: ontvlechting, overdracht en transformatie.

Ontvlechting

Het losmaken en apart zetten van personeel, hardware, software en dergelijke uit de uitbestedende organisatie.

Overdracht

De feitelijke overdracht van de dienstverlening aan een dienstenleverancier, waarbij gelijktijdig de bijbehorende middelen en medewerkers aan die dienstenleverancier worden overgedragen. De overdracht wordt meestal georganiseerd als een gezamenlijk project van de uitbesteder en de leverancier.

Transformatie

Het omvormen van dienstverlening en het inpassen van de overgenomen organisatie, dienstverlening en IT-middelen zodat die passen binnen de omgeving en de schaal waarop de dienstenleverancier is ingericht. In volgorde van impact zijn drie niveaus te onderscheiden:

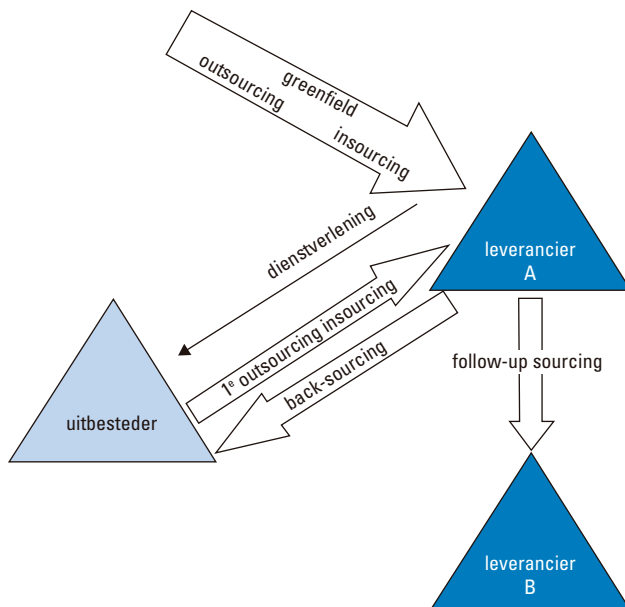
1. Een As-Is-transformatie waarin de bestaande processen en hulpmiddelen worden gecontinueerd door de dienstenleverancier.
2. Integratie in de processen en tooling van de dienstenleverancier.
3. Transformatie met de opzet om de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen (*transformational outsourcing*).

Fase 4 Dienstverlening

De fase dienstverlening is een continu proces dat jaren kan duren. In deze fase wordt de dienstverlening door beide partijen ieder vanuit hun perspectief gemanaged. Het management vanuit het perspectief van de uitbesteder heet demand management, dat de vraag bundelt van *alle* gebruikers, en het *supply management* dat de leveranciers aanstuurt. Het management vanuit het perspectief van de dienstenleverancier omvat het delivery management van de afzonderlijke services, en het service management dat die services bundelt tot één geheel. Op zo'n manier komt één enkel kanaal tot stand waar alle afspraken beheerst kunnen worden.

Fase 5 Contractbeëindiging

Contracten duren maar een bepaalde tijd. Nader onderscheid is mogelijk tussen reguliere beëindiging, nadat het contract de looptijd heeft uitgediend, en voortijdige beëindiging, wanneer partijen het contract nog gedurende de looptijd verbreken. Het is best practice om nu een evaluatie te doen en om de leerervaringen vast te leggen behoeve van de volgende sourcing cycle.



Figuur 3.2 Eerste en tweede generatie sourcing

De uitbesteder kan het contract nu verlengen, maar hij kan ook offertes aanvragen bij andere leveranciers in de hoop een beter aanbod te krijgen. Bij de overheid is dat zelfs verplicht door het openbare aanbestedingsrecht van de Europese Unie¹. Dit kan ertoe leiden dat de huidige leverancier (A) zijn dienstverlening moet overdragen aan een andere leverancier (B). Er ontstaat dan een situatie van follow-up sourcing. Deze situatie onderscheidt zich op twee punten van een initiële outsourcing: (1) leverancier B levert geen diensten terug aan A, maar aan de organisatie die destijds heeft uitbesteed aan A, en (2) het komt zelden voor dat leveranciers personeel en middelen aan elkaar overdragen, zij beschouwen elkaar immers als concurrenten.

Follow-up sourcing is als volgt te definiëren:

Follow-up sourcing is:

1. Het overdragen van een bepaalde dienstverlening van een leverancier aan een andere leverancier, en vervolgens:
2. het voortzetten van de dienstverlening door die andere leverancier voor een bepaalde periode aan de oorspronkelijke uitbesteder op basis van een resultaatverplichting.

1 Overheidsinstanties zijn verplicht om iedere opdracht van €130.000,- of meer openbaar aan te besteden. Zij moeten hun offerteaanvraag op een site van de EU zetten en iedere offerte die zij ontvangen uit een van de landen van de EU in behandeling nemen. Zij zijn verplicht om de opdracht te gunnen aan de leverancier die met zijn aanbieding het best voldoet aan vooraf vastgestelde criteria, en moeten die gunning kunnen verantwoorden naar de andere leveranciers.

Het kan ook voorkomen dat een uitbesteder na afloop van het outsourcingcontract zijn dienstverlening weer terugneemt in eigen huis. Vanuit de oorspronkelijke uitbesteder gezien is dit inbesteding (en voor de leverancier dus uitbesteding), maar om verwarring met een begrip als insourcing te voorkomen sluit het PON aan bij Kern & Willcocks (1999) die dit *backsourcing* noemen. Bij backsourcing is meestal geen sprake meer van het overnemen van personele of materiële middelen. Immers, waarom zou een afgedankte leverancier spullen afstaan en welk gespecialiseerd personeel vindt het nog uitdagend om weer een ondersteunende rol te gaan vervullen in een ‘gewone’ organisatie? Wanneer men het begrip backsourcen abstraheert van de voor-geschiedenis, kan men er ook de situatie onder rekenen waarbij een organisatie een dienstverlening aan zichzelf in huis neemt die voorheen altijd door een externe partij was verleend. Backsourcing is dan te definiëren als:

Backsourcing (terug in huis nemen) is:

1. Het verwerven van de bedrijfsmiddelen die nodig zijn om bepaalde bedrijfsprocessen uit te voeren, die tot dan toe als dienst door een externe partij waren verleend, en;
2. die bedrijfsprocessen vanuit de eigen organisatie als diensten leveren aan de eigen organisatie.

Op een hoger niveau van abstractie kunnen we zeggen dat bij outsourcing en insourcing de verlener en de ontvanger van de diensten uit elkaar getrokken worden en in gescheiden organisaties terechtkomen, terwijl die bij backsourcing juist (weer) in één organisatie samenkomen.

praat met elkaar met behulp van architectuurplaten



Rudi Jonker / RedCatArt