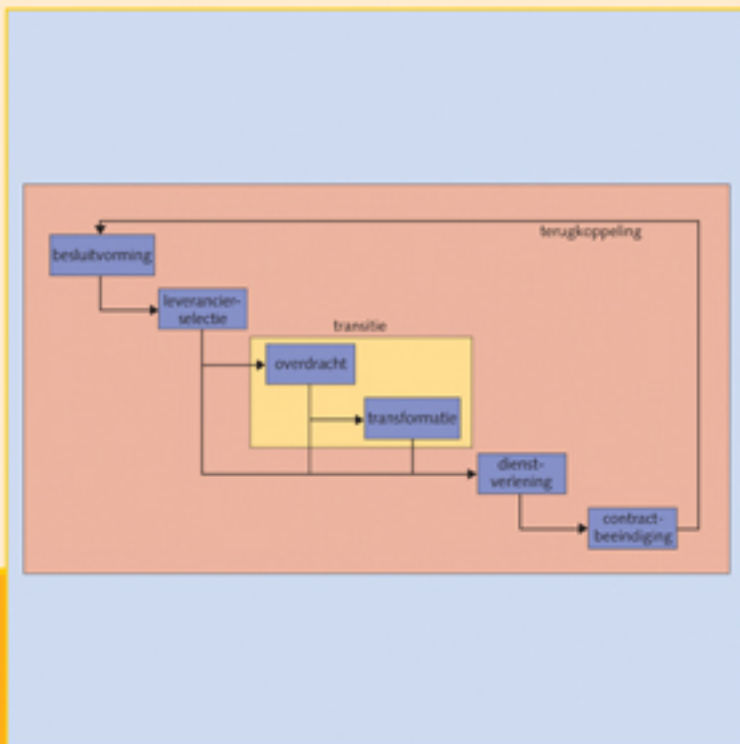


Outsourcing van IT



Outsourcing van IT - Management guide

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within IT and business management. These publications are grouped in the following series: *ITSM Library* (on behalf of ITSMF International), *Best Practice and IT Management Topics*. VHP is also publisher on behalf of leading companies and institutions, eg The Open Group, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant). At the time of going to press the following books are available:

IT (Service) Management / IT Governance

ITSM, ITIL® V3 and ITIL® V2

Foundations of IT Service Management – based on ITIL V3 (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)

IT Service Management – An Introduction (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)

IT Service Management based on ITIL V3 – A Pocket Guide (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)

IT Service Management based on ITIL V3 – A Pocket Guide (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)

Foundations of IT Service Management based on ITIL® (ITIL V2), (English, Dutch, French, German, Spanish, Japanese, Chinese, Danish, Italian, Korean, Russian, Arabic; also available as a CD-ROM)

Implementing Service and Support Management Processes (English)

IT Service Management - een samenvatting, 2de druk (Dutch)

Release and Control for IT Service Management, based on ITIL® - A Practitioner Guide (English)

ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 - A Pocket Guide (English, Italian, German, Spanish, Portuguese)

ISO/IEC 20000 – An Introduction (English: Autumn 2007)

Implementing ISO/IEC 20000 (English: Autumn 2007)

ISO 27001 and ISO 17799

Information Security based on ISO 27001 and ISO 17799 - A Management Guide (English)

Implementing Information Security based on ISO 27001 and ISO 17799 - A Management Guide (English)

CobIT

IT Governance based on CobiT4® - A Management Guide (English, German)

IT Service CMM

IT Service CMM - A Pocket Guide (English)

ASL and BiSL

ASL - A Framework for Application Management (English, German)

ASL - Application Services Library - A Management Guide (English, Dutch)

BiSL - A Framework for Business Information Management (Dutch, English)

BiSL - Business Information Services Library - A Management Guide (Dutch; English edition due Autumn 2007)

ISPL

IT Services Procurement op basis van ISPL (Dutch)

IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide (English)

IT Topics & Management instruments

De RfP voor IT-outsourcing (Dutch; English version due autumn 2007)

Decision- en Controlfactoren voor IT-Sourcing (Dutch)

Defining IT Success through the Service Catalog (English)

Frameworks for IT Management - An introduction (English, Japanese; German edition Autumn 2007)

Frameworks for IT Management – A Pocket Guide (Winter 2007)

Implementing leading standards for IT management (English, Dutch)

IT Service Management Best Practices, volumes 1, 2, 3 and 4 (Dutch)

ITSM from hell! / ITSM from hell based on Not ITIL (English)

ITSMP - The IT Strategy Management Process (English)

Metrics for IT Service Management (English)

Service Management Process Maps (English)

Six Sigma for IT Management (English)

Six Sigma for IT Management – A Pocket Guide (English)

MOF/MSF

MOF - Microsoft Operations Framework, A Pocket Guide (Dutch, English, French, German, Japanese)

MSF - Microsoft Solutions Framework, A Pocket Guide (English, German)

IT Architecture

TOGAF, The Open Group Architecture Framework – A Management Guide (English)

The Open Group Architecture Framework – 2007 Edition (English, official publication of TOG)

TOGAF™ Version 8 Enterprise Edition – Study Guide (English, official publication of TOG)

TOGAF™ Version 8 Enterprise Edition –Pocket Guide (English, official publication of TOG)

Quality Management

ISO 9000

ISO 9001:2000 - The Quality Management Process (English)

EFQM

The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance – A Management Guide (English)

Project/Programme/Risk Management

ICB

NCB – Nederlandse Competence Baseline (Dutch on behalf of IPMA-NL)

Handboek Projectmanagement voor IPMA-C en IPMA-D (Dutch, early 2008)

PRINCE2™

Project Management based on PRINCE2™. Edition 2005 (English, Dutch, German)

PRINCE2™ - A No Nonsense Management Guide (English)

PRINCE2™ voor opdrachtgevers – Management Guide (Dutch)

MINCE®

MINCE® – A Framework for Organizational Maturity (English)

MSP

Programme Management based on MSP (English, Dutch)

Programme Management based on MSP - A Management Guide (English)

M_o_R

Risk Management based on M_o_R - A Management Guide (English)

For the latest information on VHP publications, visit our

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Outsourcing van IT Management guide

Een uitgave van



Colofon

- Titel:** Outsourcing van IT – Management guide
- Auteurs:** Werkgroep Taxonomie Outsourcing van Platform Outsourcing Nederland:
- Dr. Erik Beulen, Accenture & Universiteit van Tilburg
- Dr. Guus Delen, Verdonck Klooster & Associates & Hogeschool van Amsterdam (inhoudelijke redactie)
- Ing. Richard van de Heisteeg, Capgemini
- Dr. Gerard Wijers, Morgan Chambers & Technische Universiteit Delft
Aanvullend onderzoek Hogeschool van Amsterdam:
- Ing. Chris Schipper en Joost Olivier Boelstra
- Redactie:** Selma Polter (Inform-IT, eindredactie)
- Uitgever:** Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
- ISBN:** 978 90 77212 93 6
- Druk:** Eerste druk, eerste oplage, september 2006
Eerste druk, tweede oplage, November 2007
- Zetwerk:** CO2 Premedia by, Amersfoort
- Omslagontwerp:** DTPresto grafisch ontwerp & layout, Zeewolde

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

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.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Inhoudsopgave

Inleiding	9
1 Het ontstaan van outsourcing	11
1.1 Zestig jaar informatietechnologie.....	11
1.2 (Onshore) sourcing.....	14
1.3 Offshore sourcing.....	15
2 De sourcing life cycle	19
2.1 Wat is outsourcing?	19
2.2 Waarom outsourcen?	20
2.3 Fasering en beheersing.....	22
2.4 Fase 1. Besluitvorming.....	23
2.5 Fase 2. De leveranciersselectie.....	27
2.6 Het acquisitieplan.....	30
2.7 Fase 3. Transitie	33
2.8 Fase 4: Dienstverlening	40
2.9 Fase 5. Contractbeëindiging.....	42
3 Outsourcingskader	45
3.1 Uitbesteders	46
3.2 Dienstenleveranciers	47
3.3 Dienstverlening.....	49
3.4 Contracten	50
4 Beheersingsmaatregelen	53
4.1 IT-strategie.....	53
4.2 Beheersingsmaatregelen voor dienstenleveranciers.....	55
4.3 Beheersing van outsourcingcontracten	57
5 Functionaliteit, kosten en kwaliteit	59
5.1 Functionaliteit.....	59
5.2 Kwaliteit	59
5.3 Kosten.....	60
5.4 Balans tussen functionaliteit, kosten en kwaliteit.....	60

Bijlage I - Definities	63
Bijlage II - De sourcing life cycle samengevat	73
Bijlage III - Literatuurlijst.....	75
Bijlage IV - Toetsing aan de praktijk.....	77

Voorwoord

Outsourcing is een van de jongste disciplines in de IT-sector, een sector die zelf ook pas een slordige vijftig jaar oud is en nog verre van volwassen. Door de jeugdigheid van outsourcing zien wij een groot scala aan begrippen die elkaar gedeeltelijk overlappen en soms zwak gedefinieerd zijn. Veel providers en adviesbureaus gebruiken hun eigen termen met vaak ook nog hun eigen betekenissen. Dit is uitermate verwarrend voor de uitbestedende partijen.

Het scheppen van transparantie in de terminologie behoort tot de essentie van de doelstelling van het Platform Outsourcing Nederland. Haar overkoepelende doelstelling is om samen met alle betrokkenen te streven naar verdere professionalisering van outsourcing in Nederland. Om deze algemene doelstelling uit te werken, richten de initiële discussies tussen de deelnemers zich op kennisvergroting, markttransparantie en een betere aansluiting tussen vraag- en aanbodzijde.

Deze *Management guide* wil een eerste hulpmiddel zijn om die markttransparantie en die betere aansluiting tussen vraag- en aanbodzijde te faciliteren door duidelijkheid te scheppen in de discipline outsourcing, inclusief offshoring en *shared service centra*.

Terminologie blijft in een dergelijk jong vakgebied nog fors in beweging. Daarom kunt u als lezer bijdragen aan het vervolmaken van dit boekwerk door het schrijversteam te attenderen op nieuwe termen, nieuwe betekenissen of alternatieve betekenissen. Per slot van rekening is transparantie ons aller belang.

Voorts ligt het in de bedoeling dit boekwerk te laten uitgroeien tot een encyclopedie waarin niet alleen termen worden gedefinieerd en onderling gepositioneerd, maar waarin ook voorbeelden zullen verschijnen. Dus niet alleen een definitie van een SLA, maar ook enkele karakteristieke voorbeelden ervan. Niet alleen een definitie van een contract maar ook voorbeelden van bijvoorbeeld een contract dat zo gunstig mogelijk is voor de uitbestedende partij en een dat zo gunstig mogelijk is voor de provider. Op die manier kan elke partij zien wat de sterke en zwakke punten van zijn eigen contract zijn.

Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke encyclopedie, wellicht in wiki-achtige gedaante, een forse hoeveelheid werk vereist. Het Platform wil daar graag in investeren door veelbelovende studenten op HBO's en universiteiten de gelegenheid te geven mee te werken aan het volwassen worden van outsourcing. Aan de andere kant is ook veel inbreng nodig van de vakmensen die al in het werkterrein bezig zijn.

Mocht uw instelling of onderneming nog geen lid zijn van het Platform: word lid en kom ons helpen om outsourcing, offshoring en shared service centra tot een volwassen discipline te maken.

Het Platform is bereikbaar via de website: www.platformoutsourcing.nl.

Zeist, augustus 2006

prof.dr. Daan Rijsenbrij

voorzitter Platform Outsourcing Nederland

Vice President Capgemini Outsourcing

Inleiding

In iedere vakwereld is er sprake van verwarring over terminologie die gebruikt wordt. Ook bij *outsourcing* is de terminologie niet eenduidig. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de verschillende manieren waarop de oorspronkelijke Engelse terminologie in het Nederlands is vertaald.

In 2004 is Het Platform Outsourcing Nederland (PON) opgericht. Dit platform is in korte tijd uitgegroeid tot een vereniging waar 50 organisaties lid van zijn. Deze organisaties zijn gerangschikt in vier geledingen: IT-dienstenleveranciers, uitbesteders, *mediators* (adviesbureaus) en universiteiten. Eerste doelstelling van het PON is om transparantie te scheppen in de outsourcingmarkt met werkgroepen voor het normeren van de terminologie, contractvoorwaarden, overgangsvoorwaarden voor personeel et cetera. Voor al deze activiteiten zijn werkgroepen actief. Daarnaast stimuleert het PON congressen en seminars over sourcing. Het PON organiseert zelf ook congressen. Voor verdere actuele informatie over PON en zijn activiteiten verwijzen we naar de website van het PON: www.platformoutsourcing.nl.

De werkgroep Taxonomie is een van de werkgroepen van het PON. Deze heeft als doelstelling het eenduidig beschrijven en creëren van een standaardterminologie. Afgelopen jaar heeft deze werkgroep een eerste versie van de outsourcingtaxonomie gepubliceerd op de internetsite van het PON. Dit rapport was te karakteriseren als een rapport van sourcingexperts voor sourcingexperts. Het was in eerste instantie alleen bestemd voor de leden van het PON. Nu de eerste ervaringen met de terminologie zijn opgedaan, voelen wij ons zo zeker dat we deze terminologie in boekvorm uitgeven in de reeks *Management guides* van Van Haren Publishing. Voor de afronding van deze *Management guide* heeft het PON twee studenten van de Hogeschool van Amsterdam opdracht gegeven om de praktijkervaringen door middel van interviews te toetsen en de toelichting te herschrijven in een taal die voor een breder publiek toegankelijk is dan de vorige versie.

De doelgroep van deze *Management guide* bestaat uit alle managers en medewerkers van dienstenleveranciers, uitbesteders, adviesbureaus en universiteiten die actief zijn in outsourcing van IT.

Het PON is specifiek opgericht in en voor de Nederlandse markt. Daarom heeft de werkgroep voor een Nederlandstalig rapport gekozen met zoveel mogelijk Nederlandstalige begrippen. Voor begrippen die algemeen zijn ingeburgerd onder een Engelse naam, zo-

als het begrip (out)sourcing zelf, is die Engelse naam gehandhaafd. In de begrippenlijst wordt aan de Nederlandstalige begrippen vrijwel altijd het Engelstalige equivalent toegevoegd.

Aanvullingen en commentaar op dit boekje kunnen aangeleverd worden via de website van PON. Eveneens wordt via de website van PON bekendgemaakt, of en wanneer er updates van dit boekje komen.

We hopen met deze *Management guide* een stap te zetten naar een terminologiestandaard voor IT-sourcing binnen het Nederlandse taalgebied.

De werkgroep Taxonomie bestaat op het moment van verschijning van deze gids uit de volgende leden:

- Dr. Erik Beulen, Accenture & Universiteit van Tilburg
- Dr. Guus Delen, Verdonck Klooster & Associates & Hogeschool van Amsterdam
- Ing. Richard van de Heistee, Capgemini
- Dr. Gerard Wijers, Morgan Chambers & Technische Universiteit Delft

Deze publicatie is voorbereid door twee studenten van de Hogeschool van Amsterdam:

- Joost Olivier Boelstra, Hogeschool van Amsterdam
- Ing. Chris Schipper, Hogeschool van Amsterdam

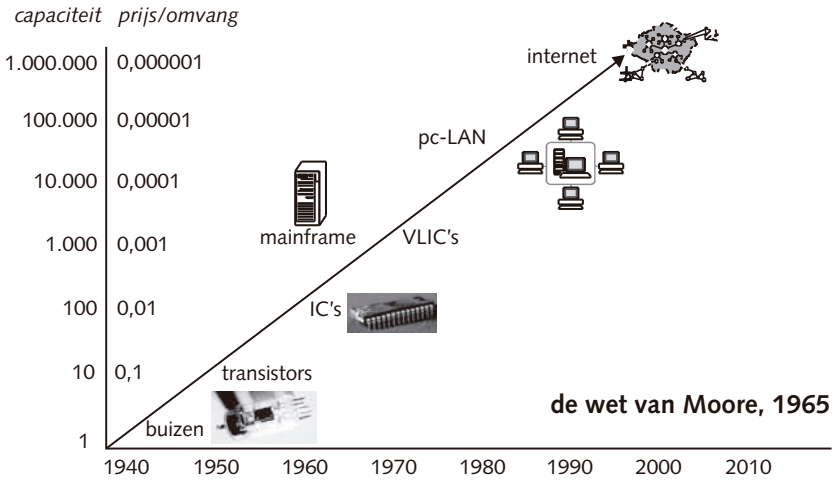
Het ontstaan van outsourcing

1.1 Zestig jaar informatietechnologie

De ontwikkeling van informatietechnologie (IT) heeft het karakter van een aanhoudende revolutie. De eerste generatie computers dateert uit de Tweede Wereldoorlog. Ze waren opgebouwd uit radiobuizen, namen veel ruimte in, verbruikten veel stroom en produceerden veel warmte. Het maken van een relatief eenvoudige berekening op een eerste-generatiecomputer kostte relatief veel rekentijd. In de jaren vijftig van de vorige eeuw kon men schakelingen maken met vaste-stoftransistors en diodes. Op basis van deze technologie ontstond de tweede generatie computers, die al veel efficiënter werkten. Daarna ontstonden de *integrated circuits* (IC's), waarvoor een aantal diodes en transistors op een halfgeleiderplaatje (chip) werden 'gedampt' zodat hier een hele schakeling op kon worden aangebracht. Deze technologie werd de basis voor de derde generatie computers. Naarmate de technologie voortschreed, sprak men van *large scale integrated circuits* (LIC's) en *very large scale integrated circuits* (VLIC's) en raakte men de tel van de generaties kwijt.

Toen Intel een 1965 een nieuwe serie chips uitbracht, merkte Gordon Moore, een van hun toonaangevende ingenieurs, op dat de chips van deze serie twee maal zo klein en twee maal zo snel waren als de vorige serie die 18 maanden eerder op de markt was gekomen. Bovendien stelde hij vast dat deze productiviteitsverbetering zich al 25 jaar lang, dus vanaf 1940, in dit tempo voltrok. Deze uitspraak leidde tot 'de wet van Moore', die stelt dat de capaciteit van deze computercomponenten elke 18 maanden verdubbelt terwijl de prijs in dezelfde tijd halveert. Wat Moore toen niet kon vermoeden, is dat zijn wet nu, 40 jaar later, nog steeds van kracht is. Gordon Moore (1929) leeft nog. Toen hij onlangs werd geïnterviewd, sprak hij de verwachting uit dat zijn wet tot 2018 van kracht blijft en daarna niet meer, wanneer met de nanochip de fysische grenzen van miniaturisering worden bereikt.

Intussen heeft zich een nieuwe ontwikkeling voorgedaan, die voor het eerst is gesignaleerd door Andy Tanenbaum. Tanenbaum stelde in 1996 vast dat de capaciteit (de 'bandbreedte') voor telecommunicatie nog sneller groeide dan de verwerkingscapaciteit van computers. Deze wet heet sindsdien de wet van 'even more' (de wet van nog meer) en is nu ook al tien jaar van kracht zonder dat de grenzen daarvan in zicht komen.



Figuur 1.1 De wet van Moore

Veertig jaar IT-management

Als gevolg van de onophoudelijke groei van technologische mogelijkheden zijn de computers van tegenwoordig op geen enkele manier meer te vergelijken met hun voorgangers uit de voorbije decennia. Ook worden zij voor heel andere doeleinden ingezet. De computers uit de periode van 1940 tot 1970 waren rekenmachines, zoals het woord computer zegt. Daarna werden computers ingezet om grote hoeveelheden gegevens te verwerken. De computers van tegenwoordig zijn vooral communicatieapparaten. De geschiedenis van de laatste 40 jaar kan worden samengevat in drie tijdvakken, ieder met hun eigen architectuur, beheerorganisatie en gebruikscultuur.

tijdvak	architectuur	organisatie	werkplekken	gebruikers
1965-1990	mainframe	rekencentrum	domme terminals	sommige medewerkers
1985-2005	client/server	integraal management: - eigen IT-afdelingen - gebruikersapplicaties	gekoppelde PC's (fat clients)	alle medewerkers
2000-2020?	internet	ketenmanagement: - outsourcing - shared services	thin clients (server based computing), wireless	intern & extern; de digitale generatie

Tabel 1.1 De ontwikkeling van IT-management in drie tijdvakken

In het mainframetijdvak, dat grofweg duurde van 1965 tot 1990, was ‘de’ computer ondergebracht in een apart en beveiligd gebouw (het rekencentrum). Er was een grote afstand tussen de gebruikers en het rekencentrum. Aanvankelijk leverden gebruikers hun *input* in op ponsbanden of -kaarten, later konden ze *realtime* met het mainframe communiceren via zogenaamde domme terminals. Naar de huidige maatstaven was dit allemaal uitermate gebruiksonvriendelijk, maar de techniek stond geen andere oplossing toe, trouwens het hele begrip ‘gebruiksvriendelijkheid’ werd pas aan het eind van het mainframetijdperk geïntroduceerd.

Eind jaren tachtig waren computers zo goedkoop geworden dat ze ook betaalbaar werden voor afdelingen buiten het Rekencentrum en later ook voor individuele gebruikers, dit waren de zogenaamde *midrange* systemen en *personal computers* (pc’s). Die afdelingscomputers en PC’s werden via netwerken aan het mainframe gekoppeld. Aanvankelijk waren de netwerken stervormig met het mainframe als middelpunt, later werden het meer diffuse client-serverarchitecturen. Gebruikers werden steeds handiger en konden op den duur zogenaamde gebruikersapplicaties programmeren. Gezien vanuit het rekencentrum was dit allemaal wildgroei, maar de afdelingen werden op den duur geheel zelfvoorzienend op IT-gebied.

Het client-servertijdperk liep in 2000 ten einde en dankzij de wet van ‘even more’ begon het internettijdperk. IT-netwerken worden voor iedereen toegankelijk, zowel van binnen als van buiten de organisatie. Daarmee werd beveiliging de beperkende factor voor verdere groei.

Door de steeds grotere bandbreedtes speelt afstand geen rol meer. Wel zijn schaalgroottevoordelen te bereiken door IT-middelen weer op één plaats te concentreren. Dit leidt tot de karakteristieke organisatiemodellen van outsourcing of *shared services*. Oppervlakkig gezien lijkt het of daarmee de slinger van decentralisatie uit het client-servertijdperk in het internettijdperk weer terugwaait naar centralisatie. Dit geldt echter alleen voor het beheer, want dankzij de enorme communicatiecapaciteit blijven alle gebruikers vanaf hun werkplek, hun thuiswerkplek of mobiel gebruik maken van alle mogelijke IT-diensten, waarbij ze zich er vaak niet eens meer bewust van zijn dat ze op afstand werken. Door het principe van *server based computing* is het ook nog mogelijk om alle veelgebruikte programmatuur op servers te plaatsen waardoor de PC’s kunnen worden leeggehaald en zich van de fat clients uit het client-server tijdperk ontwikkelen tot *thin clients*. Het voordeel hiervan is dat de beheerders absolute versiecontrole hebben over de programmatuur en vanaf een centrale plaats de software kunnen upgraden als dit nodig is.

1.2 (Onshore) sourcing

Outsourcing kan men verklaren als het uitbesteden (*out-ing*) van broncode (de *source* van applicatieprogrammatuur). De term komt al voor in 1989 bij de eerste grote uitbesteding van IT-dienstverlening door Eastman Kodak aan IBM en DEC. Dit contract had de voor die tijd enorme waarde van 250 miljoen dollar en een looptijd van 10 jaar. Later is deze term met terugwerkende kracht ook toegepast op het uitbesteden van andere bedrijfsprocessen (*business process outsourcing*) dat al veel eerder voorkwam (zie hoofdstuk 3). Hiermee kreeg het begrip outsourcing een veel ruimere betekenis. Vanaf omstreeks 1995 is *sourcing* in Nederland ook aangeslagen en sterk gegroeid tot een volwassen branche met een omzet van ruim 8 miljard, die nog steeds met 20% per jaar doorgroeit. Zie tabel 1.2.

dienst	miljard € / jaar	groei %
bruto binnenlands product	494	2,9%
totaal externe IT-dienstverlening:	16,2	8%
IT outsourcing	8,6	20%
detachering, advies etc.	7,8	-2%
business process outsourcing ¹	14	11%

Tabel 1.2 Ontwikkeling van de IT-sourcingmarkt in Nederland²

Deze groei is bereikt met vallen en opstaan. Zeker in de beginjaren zijn tal van uitbestedingen ronduit mislukt, wat toen ook breed in de media is uitgemeten. Dit had vooral te maken met gebrek aan kennis bij organisaties die hun eerste uitbesteding deden.

Follow-up sourcing

De laatste jaren hebben de media wat minder spectaculaire ongelukken te melden. Dit komt ongetwijfeld omdat de ervaring bij de uitbesteders is toegenomen. Alle grotere organisaties hebben één of meer uitbestedingen achter de rug en gebruiken die ervaringen bij nieuwe uitbestedingen. Uit een in 2005 gepubliceerd promotieonderzoek (Delen, 2005) bleek dat het opnieuw uitbesteden van een bepaalde dienstverlening (*follow-up sourcing*) zelden mislukte. Toch is dit niet zo gunstig als het lijkt, want bij nadere be-

¹ Prognose voor 2006, Vermeulen, IDC 2003

² extrapolatie cijfers CBS (Computerbranche, SBI 72) naar 2006

schouwing blijkt dat uitbesteders de dienstverlening twee keer zo vaak opnieuw aan hun oude leverancier uitbesteden als aan een andere leverancier. En dat komt niet omdat ze zo tevreden zijn over die leverancier, maar veel meer omdat ze er tegenop zien om te migreren naar een andere leverancier. Kortom ze zijn behoorlijk afhankelijk geworden van de leverancier die ze al hebben.

Hoewel slechts een derde van de contracten na afloop aan een andere leverancier gegund wordt is dit toch *big business*. De Automatisering Gids brengt ieder jaar een lijst uit met alle lopende contracten, met de data waarop ze aflopen erbij. Deze kalender, waar zo'n 160 contracten op staan, hangt bij alle adviseurs en leveranciers aan de muur, zodat ze precies weten wie ze wanneer moeten bellen.

Shared services

Er is een goed alternatief voor outsourcing: *shared services*. Door de IT-afdelingen van alle werkmaatschappijen binnen een groot concern samen te voegen tot een centraal IT-centrum, kunnen belangrijke voordelen op het gebied van efficiency en continuïteit bereikt worden zonder afhankelijk te worden van de buitenwereld. Bovendien is outsourcing in een later stadium dan nog steeds mogelijk, maar dan vanuit een veel sterkere uitgangspositie.

Voorals binnen de overheid zijn veel *shared service centra* (SSC's) opgericht (Mathijssen & Wagenaar, 2005). Soms werken die voor één organisatie, zoals concern-ICT van de UWV of BC-ICT voor de belastingdienst, maar de grootste SSC's werken voor meerdere overheidsorganisaties tegelijk. Het oudste SSC van dit type is het RijksComputer-Centrum. Dit RCC is na privatisering en vele overnames opgegaan in het private bedrijf Getronics PinkRocade, waarmee voor de klanten van het RCC volledige outsourcing is bereikt. Op dit moment vinden we als grote SSC's binnen de overheid het ISC voor de politiekorpsen en de Defensie Telematica Organisatie (DTO) voor de krijgsmacht, die beiden ook diensten verlenen aan andere overheidsorganisaties.

1.3 Offshore sourcing

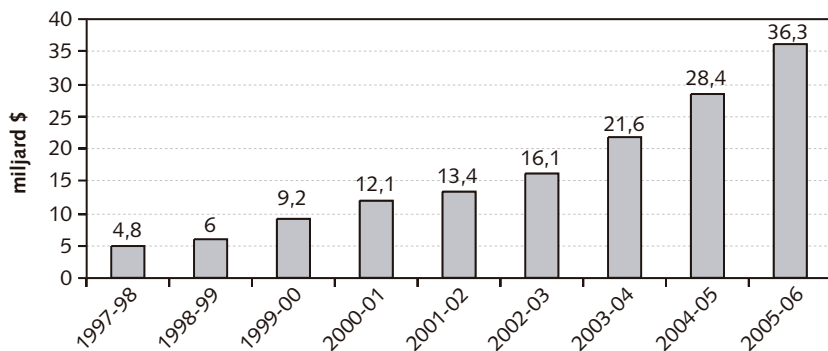
Tot voor kort was *offshore outsourcing* voor Nederland een scenario voor de toekomst, maar met de grote uitbesteding van ABN AMRO aan IBM, Accenture, Infosys, Tata en Patni in 2006 ter waarde van 1,8 miljard, eiste het fenomeen ineens alle aandacht op. De laatste drie genoemde leveranciers komen uit India, maar ook Accenture gaat zijn aandeel vanuit India leveren en IBM heeft kort na het bekend worden van de overeenkomst opnieuw de aandacht getrokken met de mededeling dat het de helpdesk voor zijn dienstverlening in Zuid-Afrika zou vestigen. Dit roept de vraag op hoe dit mogelijk is geworden.

De Indiërs komen

Het kapitaal van India wordt gevormd door zijn 1,2 miljard inwoners. Met een groeipercentage van 2,5% per jaar (ofwel elk jaar 30 miljoen inwoners erbij!) zal de bevolkingsomvang van India binnenkort die van China voorbijstreven en de grootste ter wereld zijn. Het aanbod op de arbeidsmarkt overtreft de vraag in hoge mate en de kosten van levensonderhoud zijn laag, zodat India als lage lonen land de westerse wereld een enorme concurrentie kan aandoen. Tot zover onderscheidt India zich niet van andere landen in de derde wereld, maar alle geschoolde Indiërs spreken Engels, en India heeft een intellectuele traditie, die zich uit in grote aantallen zeer hoog opgeleide mensen. Daardoor heeft zich in India naast arbeidsintensieve industrieën zoals de metaal- en textielindustrie ook een branche van *brainworkers* ontwikkeld. Dit begon eind vorige eeuw met zogenaamde business process outsourcing. Hieronder verstaat men in India eenvoudig administratief werk of zelfs het overtypen van betaalcheques. In het verlengde hiervan is tegen het jaar 2000 een groot deel van de 'jaar 2000-conversie' van applicaties in India terecht gekomen. Na afloop van die conversie zijn veel applicatieportefeuilles in India gebleven voor ander onderhoud en vervolgens is daaruit een applicatieontwikkelindustrie voortgekomen. Pas de laatste jaren ontwikkelt zich ook de dienstverlening in het op afstand (*remote*) beheren van IT-infrastructuur. Hiermee ontstaat de paradox dat de IT-sourcing industrie zich offshore andersom heeft ontwikkeld als *onshore*. De hierboven beschreven volgorde in India, van 'BPO' via applicaties naar infrastructuurbeheer, liep andersom dan de ontwikkeling van onshore outsourcing. Die is namelijk begonnen met netwerk- en serverbeheer, de grootste *commodity*, en daarna doorgroeid naar applicatiebeheer en BPO (Delen, 2006).

De Indiase IT-industrie concentreert zich in 'electronic city's' in de buurt van enkele steden met grote universiteiten in Zuid-India, zoals Bangalore, Hyderabad, Chennai en Bombay. De kennisinfrastructuur is daarbij de bepalende maar ook de beperkende factor. Op dit moment studeren aan die universiteiten per jaar 250.000 informatici af. Dat is maar net voldoende om aan de vraag te voldoen. Volgens de cijfers van de NASSCOM (National Association of Software and Service Companies; de Indiase branchevereniging) werkten er in 2005 ruim een miljoen Indiërs in de offshore industrie, van wie 700.000 in de IT-outsourcing. Het groeipercentage schommelt al vanaf eind vorige eeuw rond de 30%, dus ook dit jaar zijn er waarschijnlijk weer 210.000 bijgekomen. Het is de vraag hoe lang dit zo kan doorgroeien. Optimisten - voornamelijk Indiërs - denken dat het zeker nog vijf jaar zo doorgaat. Cynici - voornamelijk westerlingen - wijzen erop dat de salarissen en tarieven in India snel stijgen. Dit laatste is inderdaad zo voor bijvoorbeeld projectleiders, die in India 150 per uur kosten, maar voor programmeurs geldt in India met 15 per uur nog steeds een kwart van het tarief in Nederland (NRC, 2005). Zo is de offshorebranche in India uitgegroeid tot een mega-industrie met een omzet van 36 mil-

jard dollar per jaar, waarmee India een aandeel heeft van 70% op de wereldmarkt voor offshorediensten.



Figuur 1.2 Groeicijfers Indiase IT en IT-enabled offshore industrie³ (NASSCOM, 2006)

De grootste bedrijven hebben inmiddels 20.000 tot 60.000 medewerkers in dienst. Zij hebben zich met nevenvestigingen over de wereld verspreid en overwegen om verder te groeien door overnames van bedrijven (ook onshore) wanneer de natuurlijke groei in India stagneert. Tabel 1.3 geeft de omzet en aantallen medewerkers aan van de zeven grote IT-bedrijven in India.

bedrijf	omzet 2004-2005 (miljoen \$) ⁴	medewerkers 2006
Tata C Services	1.742	60.000
Infosys	1.502	49.000
Wipro	1.198	50.000
Satyam	745	29.000
HCL	588	34.000
Patni	342	30.000
Cognizant	587	22.500

Tabel 1.3 Omzet en aantallen medewerkers van de grootste IT-bedrijven in India, 2004-2005

3 Het Indiase boekjaar loopt van 1 april tot 31 maart.

4 Bron: (NASSCOM, 2005)

bedrijf	omzet 2005 (miljoen \$)	medewerkers (2006)	waarvan in India (2006)
IBM (2004)	96.293	330.000	43.000
Accenture	15.400	115.000	18.000
Capgemini	8.350	61.000	4.000
Atos Origin	5.500	47.000	1.000

Tabel 1.4 *Omzet van grote westerse IT-servicebedrijven*

India is zo groot, dat het land nauwelijks door de offshore-industrie is veranderd. De offshore-industrie levert met 36 miljard dollar maar een aandeel van 4,8% in het bruto nationaal product van India, en de tegenstelling tussen de *compounds* van de offshorebedrijven en de rest van India blijft enorm, ook op IT-gebied. Zo is de internetpenetratie in India slechts 1,5% en beschikt het gemiddelde dorp over één mobiele telefoon (te huren bij het dorps hoofd).

De sourcing life cycle

2.1 Wat is outsourcing?

Outsourcing betreft de overdracht van voorheen eigen bedrijfsactiviteiten naar een derde partij: een dienstenleverancier. Outsourcing kan in het Nederlands het best vertaald worden als ‘uitbesteding’. De Nederlandse branchevereniging Cosso⁵ definieerde outsourcing meer dan tien jaar geleden als “het op basis van een langlopend contract en tegen een overeengekomen prijs overdragen van de exploitatie en het beheer van een combinatie van een aantal IT-faciliteiten”.

Bij deze Cosso-definitie kunnen de volgende vijf observaties gedaan worden:

1. Een langlopend contract

Tegenwoordig wordt in contracten voor IT-outsourcing de intentie van een meerjarige relatie tussen een dienstenleverancier en uitbesteder vastgelegd. De contracten hebben echter een steeds kortere looptijd en bevatten vaak de mogelijkheid om na een periode van 12 maanden afscheid van elkaar te nemen.

2. Een overeengekomen prijs

Tegenwoordig worden er geen prijsafspraken gemaakt voor de gehele contractperiode, maar worden deze in de meeste gevallen jaarlijks aangepast op basis van een indexering en de marktontwikkelingen. Ook kunnen de uitbesteder en dienstenleverancier besluiten een benchmark te laten uitvoeren om te bepalen wat de marktprijs is voor de uitvoering van de dienstverlening. Omdat iedere uitbesteder en iedere dienstenleverancier hier een eigen beleid in hebben, is het te eenvoudige gesteld dat er een overeengekomen prijs is.

3. Overdragen

Bij het overdragen gaat het om het overdragen van de verantwoordelijkheid voor het ‘uitvoeren’ en niet om de verantwoordelijkheid voor het ‘aansturen’.

5 De Cosso is via een aantal tussenstappen sinds 1 januari 2005 opgegaan in de branchevereniging: het ICT Office.

4. De exploitatie en het beheer van een combinatie van een aantal IT-faciliteiten

Het begrip ‘IT-faciliteiten’ vraagt om een aanscherping. Wellicht is het eenvoudiger te spreken over ‘dienstverlening’, omdat dit de lading beter dekt.

5. Overdracht van medewerkers en middelen

De overdracht van medewerkers en middelen is niet opgenomen in de definitie.

De conclusie dat deze definitie aanpassing behoeft, lijkt dus op zijn plaats. In deze *Management guide* definiëren wij daarom outsourcing als:

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

In deze definitie leggen we dus minder nadruk op de contractduur, meer nadruk op de complexiteit van de financiële vergoedingen en ook meer nadruk op de overdracht enerzijds en het terug ontvangen van dienstverlening anderzijds.

2.2 Waarom outsourcen?

Er zijn meerdere redenen waarom organisaties wel of niet voor outsourcing kiezen. Hieronder noemen wij vijf argumenten voor en vier tegen outsourcing.

Argumenten voor outsourcing

1. Toegang tot expertise en nieuwe technologieën

Het bijhouden van alle nieuwe technologische ontwikkelingen is voor dienstenleveranciers beter te doen dan voor een interne IT-afdeling. Een dienstenleverancier richt zich op dienstverlening en heeft meerdere klanten voor wie de vergaarde kennis kan worden gebruikt (en terugverdiend). Hierdoor wordt er een hogere kwaliteit gerealiseerd.

2. Flexibiliteit

Er is op de markt van dienstverlening altijd een verschil tussen vraag en aanbod. Soms zal de interne IT-afdeling (tijdelijk) extra mensen nodig hebben voor projecten. Het is duur om zomaar extra mensen aan te nemen, waarvan je niet zeker weet of er nog werk is nadat het project is afgerond.

Om deze vraag en aanbod op te vangen zijn er dienstenleveranciers. Zij hebben de mensen en voeren projecten uit voor interne IT-afdelingen. Deze leveranciers hebben meerdere klanten; zodra er een project klaar is, kunnen deze extra mensen op een ander project (van eventueel een andere klant) gezet worden.

3. Kostenvoordeel

Dienstenleveranciers hebben een groot schaalvoordeel tegenover de interne IT-afdelingen. Hierdoor kunnen ze goedkoper inkopen (hardware en softwarelicenties). De investeringen worden gemakkelijker terugverdiend doordat de inkopen gebruikt worden bij de dienstverleningen voor meerdere klanten, zoals een mainframeplatform waar meerdere klanten gebruik van maken, of het inkopen van meerdere licenties voor bepaalde applicaties.

4. Voorspelbaarheid van kosten

Interne IT-afdelingen werken veelal met jaarlijkse budgetten, deze worden vaak overschreden. Een contract met dienstenleveranciers levert een grotere voorspelbaarheid van de kosten op.

5. Kasstroom

De leverancier doet voortaan de investeringen voor de uitbesteder. Deze investeringen worden door de leverancier doorbelast aan de uitbesteder. Dit resulteert in een maandelijkse factuur waardoor de kasstroom gelijkmatiger wordt.

Argumenten tegen outsourcing

1. Afhankelijkheid van dienstenleverancier(s)

Door outsourcing verliest de directie van een bedrijf zijn absolute controle over de IT-afdeling. Waar eerst beslissingen genomen konden worden, zal nu overlegd moeten worden met de dienstenleverancier.

2. Verlies kennis en competentie

Bij outsourcing word het personeel vaak overgedragen aan de dienstenleverancier. Hierdoor verliest de uitbesteder zijn kennis en competentie. Hij wordt hiervoor afhankelijk van de dienstenleverancier.

3. Kostenverhoging

Bij interne IT-afdelingen wordt er veelal gewerkt tegen de kostprijs. De dienstenleveranciers werken met een winstdoelstelling, door dit verschil tussen die twee kan er een kostenverhoging ontstaan voor de uitbesteder.

4. *Vertrouwelijkheid*

Er zijn bedrijven waar opgeslagen gegevens van groot belang zijn. Deze gegevens mogen niet in handen van concurrenten vallen. Dit is voor veel organisaties een reden om de IT- afdelingen intern te houden.

2.3 Fasering en beheersing

Het sourcingproces kan beter beheersbaar gemaakt worden door het te plannen tot op het niveau van activiteiten van enkele mensweken en de verantwoordelijkheden voor alle activiteiten duidelijk toe te wijzen. De uitbesteder maakt een plan voor de hele cyclus en richt daar zijn uitbestedingproject op in. De leveranciers plannen hun offer-teprocessen in de fase leveranciersselectie. Nadat een leverancier is geselecteerd, is het goed dat de uitbesteder en de geselecteerde leverancier samen de transitie plannen en een gemeenschappelijk project inrichten om dit uit te voeren. Als referentiekader voor zo'n sourcingplan is een faseringsmodel nodig naar analogie van het systeemontwikkelproces. Immers, het proces van systeemontwikkeling werd pas beheersbaar met de toepassing van faseringsmodellen zoals SDM. De definitie van outsourcing in de vorige paragraaf geeft een grove indeling in twee fasen, namelijk het overdragen van processen en het terugontvangen van diensten. Meer verfijnde modellen werden ontwikkeld door De Groot en Lewis, De Looff, Delen e.a. en Beulen, zie tabel 2.1.

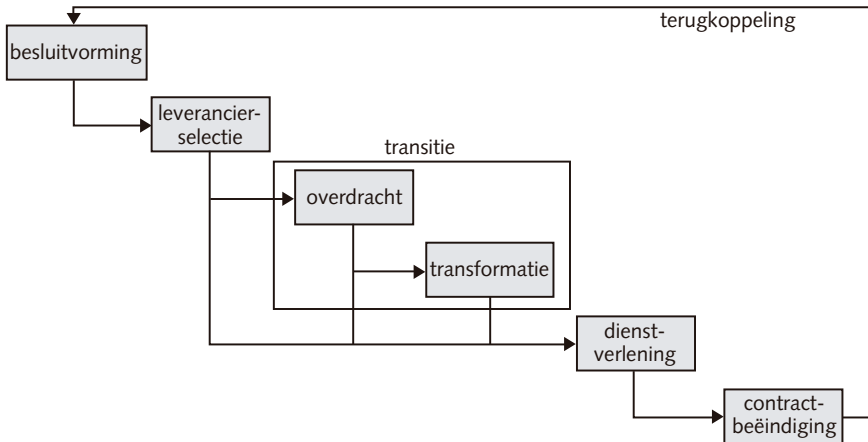
De Groot en Lewis (1996)	De Looff (1996)	WCIT sourcingcyclus Delen e.a. (2000)	Beulen (2002)
1. visie-ontwikkeling	1. principebeslissing	1. besluitvorming	
2. sourcing(beslissing)			
3. sourcingselectie	2. inrichting	2. leveranciersselectie	1. contractproces
	3. selectie van een leverancier		
	4. implementatie		
4. sourcing-management	5. beheersen	3. contractmanagement	3. IT-dienst-verleningsproces
	6. beëindigen	1. nieuwe besluitvorming	

Tabel 2.1 *Faseringsmodellen voor sourcing*

Een nadere analyse van de faseringsmodellen heeft geleid tot het benoemen van een eigen faseringsmodel dat we de sourcing life cycle noemen.

Naast de in de literatuur bekende en beschreven faseringsmodellen, hebben ook diverse adviesorganisaties hun eigen faseringsmodellen. Voorbeelden zijn de modellen van

Gartner, Morgan Chambers (het Life Cycle Sourcing Framework™), Quint Wellington Redwood (het 7-fasen model™), TPI en VKA. Een analyse van deze commerciële modellen heeft geen aanleiding gegeven tot nadere aanpassingen. Het door de werkgroep Taxonomie van het PON ontwikkelde model ziet er als volgt uit:



Figuur 2.1 De sourcing life cycle van het PON

2.4 Fase 1. Besluitvorming

Organisaties die willen uitbesteden moeten keuzes maken. Outsourcing is niet een simpele stap waarin zomaar wordt besloten dat een hele IT-afdeling naar een ander bedrijf wordt overgeheveld. Organisaties moeten eerst een goede sourcingstrategie opstellen. Ze moeten goed weten wat ze waarom willen uitbesteden en welk doel ze er mee willen bereiken. In deze fase besluit een organisatie wat in aanmerking komt voor outsourcing en wat de voor- en de nadelen daarvan zijn.

Sourcingstrategie van een organisatie

De keuze om uit te besteden is geen eenvoudige beslissing voor bedrijven. Outsourcing kan worden overwogen om een aantal redenen. De meest voorkomende redenen zijn terug te brengen op het verlagen van de kosten en het verbeteren van de kwaliteit. De strategie die een bedrijf opstelt om de doelstellingen te behalen die het zich heeft gesteld, is de sourcingstrategie.

De keuze voor outsourcing en de soort gewenste outsourcing voor een organisatie is afhankelijk van de organisatiestructuur.

Organisatiekenmerken

De organisatiekenmerken bepalen de wijze waarop een outsourcingrelatie wordt ingericht. Tevens bepalen deze kenmerken welke dienstenleveranciers in aanmerking komen voor de uitvoering van de dienstverlening. Organiseatiekenmerken zijn bijvoorbeeld de organisatiestructuur, de omvang van de organisatie en de bedrijfscultuur.

Bij het bepalen van de keuze voor een dienstenleverancier moet er een selectie worden gemaakt op basis van de huidige en de toekomstige dienstverleningsbehoeften van de uitbesteder.

Bij het bepalen op welke wijze de outsourcingrelatie wordt ingericht, gaat het vooral om de machtsverhoudingen binnen het bedrijf. Sterk gecentraliseerde bedrijven sluiten een langlopend centraal contract af. Dit zijn meestal omvangrijke contracten. Met dergelijke contracten wordt er optimaal geprofiteerd van de schaalvoordelen die met outsourcing behaald kunnen worden. Bedrijven die echter sterk gedecentraliseerd zijn, zullen over het algemeen meerdere kleine outsourcingcontracten sluiten. De business-units profiteren met dergelijke contracten maximaal van de flexibiliteit die met outsourcing kan worden behaald. Bij de selectie van dienstenleveranciers moeten de organisatiekenmerken nadrukkelijk worden meegenomen.

Belang van dienstverlening

Voor het belang van dienstverlening kan er onderscheid worden gemaakt tussen het huidige en het toekomstige belang voor de uitbesteder. Voor de meeste bedrijven is zowel het huidige als het toekomstige belang groot. Dienstverlening is een belangrijk onderdeel geworden binnen de bedrijfsvoering van de meeste bedrijven.

Het belang van de dienstverlening speelt vooral een rol bij de selectie van de dienstenleverancier en het opstellen van de contracten. Als de dienstverlening van groot belang is voor de organisatie, zal er nauwkeurig een dienstenleverancier moeten worden geselecteerd. Hierbij kunnen referenties van de dienstenleverancier helpen om een beter beeld te schetsen van de kwaliteit van de dienstenleverancier. Bij het opstellen van de contracten kan er meer aandacht worden besteed aan aanvullende garanties en maatregelen die de continuïteit waarborgen.

Outsourcingsrelatie

De volgende keuzes kunnen gemaakt worden op het gebied van de uit te besteden dienst:

- De IT-afdeling voor slechts een gedeelte uitbesteden (*selective sourcing*);
- De IT-afdeling in het geheel uitbesteden (*full outsourcing*).

Op het gebied van de dienstenleveranciers kunnen de volgende keuzes worden gemaakt:

- De dienst bij slechts één dienstenleverancier uitbesteden, die daar dan de volledige verantwoordelijkheid over krijgt (*single sourcing*);
- De dienst verdelen over meerdere dienstenleveranciers, die naast elkaar werken (*multiple sourcing*).

Afhankelijk van de keuze zal de outsourcingrelatie bestaan uit één van de volgende vier varianten:

1. *Selective single sourcing*: de interne automatiseringsafdeling en één dienstenleverancier zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstverlening.
2. *Full single sourcing*: één dienstenleverancier is verantwoordelijk voor de uitvoering van de totale dienstverlening.
3. *Selective multiple outsourcing*: de interne automatiseringsdienst en meerdere dienstenleveranciers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstverlening.
4. *Full multiple outsourcing*: meerdere dienstenleveranciers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstverlening.

Soorten outsourcing

Er zijn meerdere vormen van outsourcing mogelijk. We noemen hier de meest gangbare vormen:

Co-sourcing & joint venture

Er bestaan ondernemingen waarin zowel de dienstenleverancier als de uitbesteder een belang hebben. Het doel van deze onderneming is verzorgen van de dienstverlening. Deze onderneming kan alleen diensten leveren aan de uitbesteder, maar als het mogelijk is ook nog aan andere uitbesteders. Deze onderneming heet een *joint venture*.

Bij *co-sourcing* zetten de uitbesteder en de dienstenleverancier speciaal voor een outsourcing een joint venture op.

Global outsourcing

Voor uitbesteders is *global sourcing* de outsourcing naar de locaties van één of meer dienstenleveranciers in meerdere landen. Voor dienstenleveranciers is global outsourcing het aanbieden van IT-diensten in meerdere landen.

Voor uitbesteders kan het voordelig zijn om in meerdere landen met de dezelfde dienstenleverancier te werk te gaan. Hierdoor kan er een eenvoudig contract worden gemaakt, met mogelijk een paar kleine aanpassingen per land.

Offshore / near shore / onshore outsourcing

Outsourcing kan niet altijd bij de burens (*onshore*). Goede dienstenleveranciers met de kwaliteit, die de juiste kosten hebben en die bij de uitbesteder passen, liggen niet voor het oprapen. Hierdoor is het soms nodig om in het buitenland te zoeken. Een Nederlands bedrijf kan bijvoorbeeld een uitstekende partner in Polen vinden (*near shore*). Maar als men op zoek is naar de goedkoopste leverancier, moet men vaak verder zoeken in een andere regio, bijvoorbeeld in Azië.

Outtasking

De uitbesteder kan ervoor kiezen om een bepaalde dienst door iemand anders te laten doen, zonder dat de daarbij behorende middelen en mensen worden overgedragen.

Transformational outsourcing (transitional sourcing)

Bij *transformational outsourcing* wordt er geoutsourcet met een bepaald doel voor ogen. Dit doel is de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen.

Strategic sourcing

Strategic sourcing houdt in dat er op basis van behoefte aan verandering wordt gekozen voor outsourcing. Dit kan zijn omdat de kosten van de verschillende processen te hoog worden, waardoor een organisatie in financiële problemen komt. Een andere aanleiding kan zijn dat de kwaliteit van de dienstverlening niet meer wordt geaccepteerd en de bedrijfsvoering in gevaar komt. Dan wordt op strategisch niveau een beslissing genomen om de bedrijfsvoering anders in te richten.

Greenfield offering

Greenfield offering heeft veel overeenkomsten met normale outsourcing. Het meest relevante verschil is dat er geen transitie nodig is, want de dienstverlening wordt uit het niets opgebouwd. De uitbesteder koopt de dienstverlening in en de dienstenleverancier heeft de benodigde medewerkers en middelen al in huis. De dienstverlening wordt voor een bepaalde periode aangevraagd en geregeld in een contract. Vervolgens wordt deze uitgevoerd voor de overeengekomen prijs waarna contractverlening of beëindiging plaatsvindt.

Backsourcing

Bij *backsourcing* is er sprake van het terugnemen van dienstverlening (en de middelen en werknemers) binnen het bedrijf die eerst door een extern bedrijf werd uitgevoerd.

2.5 Fase 2. De leveranciersselectie

In de tweede fase maakt de uitbesteder een selectie door de uitbesteder uit een aantal mogelijke dienstenleveranciers. Een in Nederland algemeen aanvaarde methode die hierbij als ondersteuning kan worden gebruikt, is ISPL. ISPL is een methode die organisaties in staat stelt om op basis van feiten en zakelijk inzicht een keuze te maken uit een aantal leveranciers. ISPL is gebaseerd op *best practices* en is bovendien opgebouwd als een *framework* waaruit verschillende onderdelen gebruikt kunnen worden. Afhankelijk van de situatie selecteert men wat bruikbaar is voor een leveranciersselectie.

ISPL

Information Services Procurement Library (ISPL) is een methode gebaseerd op best practices die erop is gericht om de selectie van een dienstenleverancier en de verdere samenwerking tussen uitbesteder en dienstenleverancier op een structurele manier in te vullen en uit te voeren.

ISPL geeft een nauwkeurige fasering en beschrijft het gehele acquisitieproces, vanaf de definiëring van doel, strategie en plan tot offertetrajecten, contractering, contractmonitoring en tot slot contractvoltooiing. Daarbij biedt het technieken en praktische richtlijnen voor het bepalen van de strategie, het beheersen van risico's en het voorbereiden en plannen van beslissingen die uitbesteder en dienstenleverancier gedurende het hele acquisitietraject moeten nemen. Ter ondersteuning van het gehele proces definieert ISPL een aantal *deliverables* (producten) die de uitbesteder en dienstenleverancier tijdens de acquisitie dienen op te leveren.

Waar andere methoden zoals PRINCE2, ITIL, BiSL, CobiT en ASL gericht zijn op het managen en uitvoeren van projecten en services, is ISPL gericht op het verwerven van projecten en services.

Wat doet ISPL?

ISPL helpt uitbesteders om een strategie voor het traject uit te zetten die erop is ontworpen om de grotere risico's beheersbaar te krijgen en te houden. Ook helpt ISPL gebruik

te maken van de concurrentie op de markt, onder meer door offertes van dienstverleners vergelijkbaar worden. In de leveringsfase helpt ISPL het contract als effectief stuurinstrument te hanteren en besluitvorming te organiseren.

Met ISPL kunnen dienstverleners gericht offeren en de wensen van de uitbesteder in hun offerte centraal stellen. Ze kunnen de verantwoordelijkheden van de uitbestedersorganisatie gedurende het traject expliciet maken en erop sturen. Doordat de rollen van beide partijen in de gezamenlijke sturing expliciet zijn, is het voor de leverancier eenvoudiger te werken aan een goede relatie met zijn klant.

Waarom ISPL gebruiken?

1. De aanpak van ISPL is gebaseerd op best practices en op een dozijn grote uitbestedingen in de private en de publieke sector in verschillende Europese lidstaten.
2. De aanpak is ontworpen vanuit een filosofie dat ‘de beste en altijd werkende’ aanpak niet bestaat. In plaats daarvan bevat de aanpak allerhande vuistregels en praktische adviezen die in sommige situaties goed werken en in andere niet. Bij iedere vuistregel is aangegeven voor welke situaties hij van toepassing is. Daarmee bevat ISPL veel methodische bouwstenen om een aanpak op maat te maken.
3. Het kost veel inspanning om weerbarstige, complexe en veranderende situaties te begrijpen en naar je hand te zetten. De aanpak van ISPL biedt vele managementinstrumenten.

Acquisitie

Het doel van het acquisitieproces is het verwerven van een systeem of een service of een combinatie daarvan, om daarmee aan de bedrijfsbehoeften te voldoen.

Informatiesysteem

De definitie van een systeem of informatiesysteem dat deel van een organisatie dat informatie levert, gebruikt en distribueert. Het informatiesysteem bestaat uit een menselijk deel en een geautomatiseerd deel.

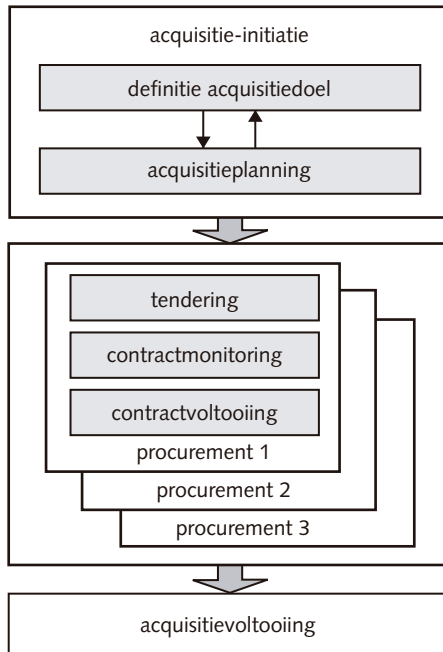
Net als het informatiesysteem kent het geautomatiseerde systeem processen, informatie en actoren. In dit geval zijn dit geautomatiseerde processen en gegevens, en processoren. Actoren zijn personen of delen van een computersysteem die informatie gebruiken, onderhouden en beheren voor de uitvoering van processen.

Service (in ISPL)

De ISPL-definitie van een service is een proces dat een persoon of een organisatie uitvoert voor een andere persoon of organisatie. ISPL onderkent twee soorten services: projecten en *ongoing services*.

- Projecten betreffen een verandering van (delen van) het informatiesysteem en hebben een eindige duur. Projecten worden gekenmerkt door een begintoestand en een eindtoestand van het informatiesysteem.
- Ongoing services zijn gericht op de continuïteit van de bedrijfsprocessen en worden gekenmerkt door een stabiele toestand van het informatiesysteem.

Een acquisitie kan worden opgedeeld in meerdere deeltrajecten of *procurements*. Een procurement is het proces van het tot stand komen van een contract tot en met het geleverd krijgen van de services en systemen die erin staan omschreven.



Figuur 2.2 Fasering van het acquisitieproces volgens ISPL

Een contract is een (juridisch bindende) overeenkomst tussen twee partijen voor een levering van systemen of services, of een dergelijke interne afspraak binnen een organisatie. Er kunnen meerdere contracten nodig zijn voor de acquisitie van systemen en services.

De processen tijdens ISPL

Acquisitie-initiatie

Tijdens de acquisitie-initiatie wordt de acquisitie voorbereid en wordt het acquisitiedoel aangescherpt aan de hand van de bedrijfsbehoeften en eisen aan de services en systemen. Tijdens deze fase worden de onderstaande twee stappen doorlopen voordat de procurementfase begint.

Acquisitiedoel en acquisitiestrategie

Het acquisitiedoel wordt gedefinieerd als een samenhangend geheel van systeemeisen en service-eisen die voortkomen uit de bedrijfsbehoeften. Het acquisitiedoel is de drijvende kracht achter het acquisitieproces en is de basis voor het formuleren van een acquisitiestrategie, die wordt vastgelegd in het acquisitieplan. De acquisitiestrategie bepaalt hoeveel en wat voor contracten er nodig zijn om het acquisitiedoel te bereiken, inclusief hun afbakening, doorlooptijd en volgorde, de soort uitbesteder, dienstenleverancier relaties en de aanpak om risico's te beheersen. Het opdelen van de acquisitie in een aantal procurements kan een onderdeel van de strategie zijn.

2.6 Het acquisitieplan

In het acquisitieplan en het leveringsplan worden afspraken vastgelegd met betrekking tot besluitvorming over één acquisitie of procurement.

De kern van het acquisitieplan is een planning van beslispunten over de looptijd van de acquisitie. Beslispunten zijn de momenten waarop de uitbesteder, mogelijk met de dienstenleverancier, beslissingen neemt over de services. Verder omvat het de acquisitiestrategie die bij het definiëren van het acquisitiedoel is bepaald, en een beschrijving van de wijze waarop de acquisitie binnen de uitbestedersorganisatie wordt georganiseerd. De uitbesteder is verantwoordelijk voor de inhoud van het acquisitieplan.

Procurement

Na de acquisitie-initiatie worden de verschillende procurementprocessen uitgevoerd. Elke procurement is gericht op één contract. De procurements kunnen zowel tegelijkertijd als opeenvolgend plaatsvinden. Het acquisitiemanagement is verantwoordelijk voor het bewaken van de samenhang tussen de procurements binnen het gehele acquisitieproces.

Een procurement bestaat uit een aantal activiteiten. Deze zijn:

- tendering (offertes aanvragen), vaststellen:
 - leveringsplan;
 - beslispunten;
 - deliverables;
- contractmonitoring;
- contractvoltooiing.

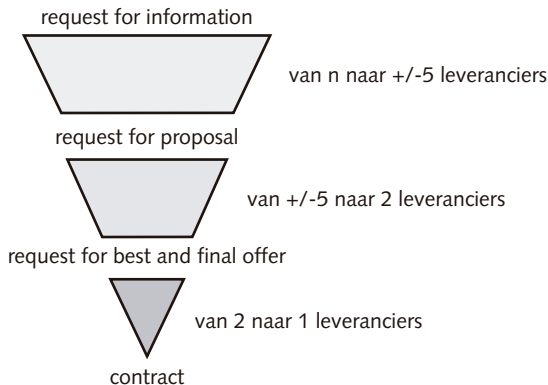
Tendering

Tijdens de tenderfase wordt er een selectie gemaakt uit een aantal dienstenleveranciers. Dit wordt gedaan met behulp van de volgende stappen:

- *preparation of request for proposal* (een offerteaanvraag voorbereiden);
- *response preparation* (voorbereiding van de reactie op een request for proposal; dit is het proposal van de dienstenleverancier);
- *supplier selection* (leveranciersselectie);
- *contract preparation* (het opstellen van een contract).

ISPL geeft aan dat deze fasen heen geïtereerd kunnen worden. De stap ‘preparation of request for proposal’ wordt dan bijvoorbeeld twee maal doorlopen, de eerste maal als request for information en de tweede maal als request for proposal.

Bij outsourcing vinden in het leveranciersselectietraject veelal drie iteraties plaats, zie figuur 2.3. Daarbij volgt er na het request for proposal nog een verzoek tot een definitieve aanbieding (het *best and final offer*). Om te komen tot een best and final offer vindt ook meestal een wederzijdse *due diligence* plaats.



Figuur 2.3 Leveranciersselectie bij outsourcing in drie iteraties

De vier belangrijkste deliverables binnen de leveranciers-selectie zijn de request for information (RFI), de request for proposal (RFP), het request for a best and final offer (BAFO) en het contract.

Voorwaarden contractbeëindiging

Bij het maken van een contract moet rekening gehouden worden met de beëindiging van dit contract. In verband met de retransitie moet de opzegtermijn worden bepaald. De retransitie moet binnen de opzegtermijn mogelijk zijn. Het is binnen outsourcing-trajecten gebruikelijk minimaal twee maanden voor de opzegtermijn te stellen. Voor meer informatie over het retransitieplan zie fase 5, contractbeëindiging.

Bij het opstellen van een mantelovereenkomst maakt de uitbesteder afspraken over de duur van de overeenkomst, de voorwaarden voor beëindiging en de termijnen die er bij opzegging in acht genomen moeten worden.

Leveringsplan

De kern van het leveringsplan is een planning van beslispunten voor één procurement. De geplande beslispunten bepalen de monitoring en voltooiing van het contract. Verder beschrijft het plan de te leveren service, het bevat een analyse van de situatie en de risico's, en het stelt een leveringsstrategie vast.

Eerder is aangegeven dat een procurement betrekking kan hebben op meerdere projecten en meerdere ongoing services. De verschillende project- en serviceleveringsplannen die bij een dergelijke procurement horen, worden in het leveringsplan verenigd. De uitbesteders en de dienstenleveranciers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de inhoud van het leveringsplan. Het leveringsplan komt gedurende het offerteprocés in opeenvolgende versies tot stand. Het is te beschouwen als de technisch-inhoudelijke bepaling bij het contract en heeft daarmee een juridische status.

Beslispunten

Een beslispunt is een moment waarop de uitbesteder, mogelijk samen met de dienstenleverancier, beslissingen neemt over de service. Een besluit wordt genomen op basis van opgeleverde deliverables. Voorafgaand aan de levering wordt er in het leveringsplan voor ieder beslispunt vastgelegd:

- het doel (in termen van te nemen beslissingen);
- de rollen die betrokken zijn bij het beslissingsproces;
- de deliverables die voor de besluitvorming nodig zijn;
- de organisatie, planning en verslaglegging;
- de kosten.

Deliverables

Een deliverable is een product dat dienstenleverancier en uitbesteder uitwisselen om het doel van de acquisitie te ondersteunen. Het acquisitieplan en het leveringsplan zijn de belangrijkste deliverables van het acquisitieproces.

De eisen die aan een deliverable gesteld worden, moeten helder en eenduidig zijn. ISPL onderscheidt verschillende typen deliverables en definieert voor ieder type een verzameling eigenschappen. Deze worden gebruikt om de deliverables helder en eenduidig te karakteriseren en de verwachtingen tussen uitbesteder en dienstenleverancier te managen.

Contractmonitoring

Het monitoren van een contract heeft tot doel om te controleren of de levering van systemen en services voldoet aan de eisen zoals die in het contract zijn overeengekomen. Uitbesteder en dienstenleverancier nemen op verschillende momenten beslissingen over de kosten, de planning en overige contractuele zaken.

Contractvoltooiing

De activiteit contractvoltooiing van een procurement heeft tot doel het contract te af te ronden. De contractverantwoordelijke van de uitbesteder controleert of alle openstaande kwesties zijn afgehandeld, zoals betaling, overdracht en garantie. Contractvoltooiing biedt ook de gelegenheid de leerervaringen te inventariseren, te delen en vast te leggen.

Acquisitievoltooiing

De acquisitiemanager controleert of alle contracten succesvol zijn afgesloten en of het acquisitiedoel in zijn geheel is bereikt. De ervaringen die zijn opgedaan worden vastgelegd zodat de uitbestedersorganisatie ervan kan leren. Ten slotte wordt de acquisitieorganisatie ontbonden.

Voor meer informatie over de methode ISPL wordt verwezen naar *IT Services Procurement op basis van ISPL*.

2.7 Fase 3. Transitie

Na het contracteren volgt een belangrijke fase, gericht op het implementeren van de gewenste dienstverlening zoals in het contract afgesproken: de transitie. De transitiefase kan worden gestart na het tekenen van de intentieverklaring. De intentieverklaring is

de voorloper van het contract. Beide partijen geven hiermee aan dat men bereid is om samen zaken te doen en serieuze besprekingen te starten over het contract.

Het doel van de transitiefase is het overbrengen van de middelen en mensen. De transitie bestaat uit twee subfasen: overdracht en een transformatie.

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

De transformatie is het omvormen van dienstverlening en het inpassen van de overgenomen organisatie, diensten en middelen zodat die passen binnen de omgeving en de schaal waarop de dienstenleverancier is ingericht.

Afhankelijk van de complexiteit en de omvang van de transitie wordt er een transitieteam opgesteld. Indien het gaat om commodityservices of een outsourcing zonder transitie gebeurt dit niet, maar bij een complexe outsourcing is dit nodig. Tijdens het transitieproces is het belangrijk om behalve voor service-delivery-aspecten, ook aandacht te hebben voor financiële zaken, personele issues, en de klantrelatie. Het is hierom wenselijk het transitieprojectteam te vormen met een transitie manager, een financieel manager, een HRM-manager, een accountmanager en een service-deliverymanager. Indien een team is opgesteld uit een aantal van bovenstaande managementfuncties, spreekt men over een multidisciplinair team. Zowel de uitbesteder als de dienstenleverancier moeten een dergelijk team opstellen. Gezamenlijk zorgen deze teams voor een succesvol verloop van het transitieproces.

Overdracht

De overdracht is een proces dat onderdeel is van veel outsourcingstrategieën. Het kan ook voorkomen dat er geen overdracht plaatsvindt. Hierbij kan gedacht worden aan de outsourcing van simpele diensten die geen medewerkers of extra middelen vereisen zoals het aanbieden van internet door een provider. Indien het overdrachtproces van toepassing is, is het van belang om dit proces met zorg uit te voeren.

In dit proces moeten personeel, financiën en de klantrelatie veel aandacht krijgen.

Personeelsaspect

Het aspect personeel betreft vooral de werknemers van de uitbesteder die worden overgedragen aan de dienstenleverancier. Outsourcing kan voor de werknemers zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. Tijdens het proces hebben deze werknemers te maken met veel onzekerheid, de impact op deze mensen is erg groot. Medewerkers hebben vaak in het begin alleen oog voor de negatieve gevolgen. Weerstand zal in meer of

mindere mate voorkomen. Het duurt vaak lang voordat acceptatie plaatsvindt, voor een belangrijk deel komt dit voort uit het feit dat niet iedereen de veranderingen op hetzelfde moment accepteert. De medewerkers hebben behoefte aan informatie en aandacht. Een goede communicatie en tijd om de veranderingen te verwerken dragen bij aan een snellere acceptatie van de verandering. Het is de taak van het transitieprojectteam om hier invulling aan te geven.

Om vragen van medewerkers te beantwoorden is het instellen van een spreekuur aan te bevelen waar medewerkers hun persoonlijke vragen en problemen kunnen bespreken. Een welkomspakket voor de medewerkers wanneer zij bij de dienstenleverancier komen te werken, kan het gevoel welkom te zijn vergroten. Toegangspasjes kunnen ook bijdragen aan het gevoel erbij te horen. Ook de financiële situatie is van belang. Naast het salaris kunnen secundaire arbeidsvoorwaarden bij de uitbesteder anders zijn dan bij de dienstenleverancier. Het is aan te bevelen om het verschil rechtstreeks door te laten betalen door de uitbesteder indien de medewerkers bij de dienstenleverancier minder goede voorwaarden krijgen dan zij hadden bij de uitbesteder. Dit voorkomt dat het salarisniveau van de nieuwe medewerkers er beter uitziet dan dat van het andere personeel, wat zou kunnen zorgen voor spanningen en een gevoel van onrechtvaardigheid bij de oude werknemers bij de dienstenleverancier. Natuurlijk kan het ook voorkomen dat een dienstenleverancier een hoger salaris biedt dan de uitbesteder, zodat de werknemers die worden overgeplaatst erop vooruit gaan.

Om inzicht te krijgen in de vaardigheden van de over te nemen medewerkers en de behoeften aan dienstverlening, kan er een *staff disposition plan* worden opgesteld. De medewerkers worden gegroepeerd naar expertisegroepen zoals databasebeheerders, applicatieontwikkelaars of projectleiders. Op basis van de toekomstige IT-behoeften van de uitbesteder is er een inschatting nodig van de benodigde capaciteit per expertiseproject. Hierdoor ontstaat er inzicht in tekorten en overschotten bij de verschillende expertisegroepen. Hiernaast zijn ook opleidingen, werving en verloop van invloed op de beschikbaarheid.

Cultuurverschil

Één van de risico's bij outsourcing ligt in het verschil in cultuur tussen de uitbesteder en de dienstenleverancier. Er zijn veel definities rondt het begrip 'organisatiecultuur'. In de kern benadrukken zij allemaal dat het gaat om het doen, laten en denken van organisaties. Het vormt de identiteit van de organisatie en de mensen daarbinnen. Hofstede (Hofstede, 1991) onderscheidt op basis van een groot onderzoek bij alle landenorganisaties van IBM vier dimensies van cultuurverschil te weten machtsafstand, collectivisme versus individualisme, vrouwelijke versus mannelijke cultuur en onzekerheidsmijding.

Machtsafstand

De mate waarin minder machtige medewerkers van organisaties aanvaarden dat de macht ongelijk verdeeld is. Amerikaanse maar ook Zuid-Europese en Indiase organisaties kennen een grotere machtsafstand dan Nederlandse organisaties.

Collectivisme versus individualisme

Binnen de Noord-Atlantische samenleving zijn de culturen zodanig individualistisch, dat deze dimensie weinig onderscheidend is. Aziatische culturen zijn veel collectivistischer. Dit kan een punt worden bij offshore outsourcing.

Vrouwelijke versus mannelijke cultuur

In een mannelijke cultuur zijn sekserollen gescheiden, mannen worden geacht assertief en hard te zijn, gericht op succes; vrouwen horen bescheiden, teder en zorgzaam te zijn, gericht op de kwaliteit van het bestaan. In een vrouwelijke cultuur overlappen deze rollen elkaar meer. De Nederlandse cultuur is vrouwelijker dan de Amerikaanse of de Zuid-Europese cultuur, en daarbinnen is de overheid weer vrouwelijker dan bijvoorbeeld de industrie.

Onzekerheidsmijding

De mate waarin medewerkers van organisaties zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties.

Ook kleinere verschillen zoals kleding, werktijden en de manier van leiding geven kunnen een obstakel zijn bij outsourcing. Er dient dus ook aandacht besteed te worden aan de intercultureel management. De bedrijfsculturen moeten van tevoren naast elkaar worden gezet, waarbij men bekijkt hoe de beste elementen van beide gestimuleerd kunnen worden.

Tot slot hebben de ondernemingsraad en vakbonden eveneens een belangrijke rol tijdens de transitie. De ondernemingsraad heeft speciale bevoegdheden, die invloed op het beleid van de werkgever mogelijk maken. De belangrijkste bevoegdheden zijn het recht op informatie, het adviesrecht en het instemmingsrecht. Daarnaast heeft de ondernemingsraad de mogelijkheid om zelf initiatieven te nemen. Op deze manier hebben werknemers medezeggenschap in de onderneming.

Financieel aspect

De materiele bedrijfsmiddelen die bij IT outsourcing kunnen worden overgedragen, zijn de hardware (LAN, WAN, servers, pc's), software (applicaties, systeemsoftware), licenties en soms de huisvesting van een IT-afdeling. Door deze middelen aan de diensten-

leverancier over te dragen, stelt de uitbesteder hem in staat deze te standaardiseren en te integreren in de eigen infrastructuur. Daardoor kan de dienstenleverancier grotere efficiencyvoordelen behalen in de uitvoering. Het overdragen van de materiele middelen levert de uitbesteder een eenmalige positieve kasstroom op.

Het verhuizen van de middelen naar een andere locatie brengt risico's met zich mee. Om deze risico's te beperken, besluiten uitbesteders vaak om deze middelen in eigen eigendom te behouden. Een bijkomend voordeel is, dat de uitbesteder gemakkelijker kan overstappen naar een andere dienstenleverancier. De uitbesteder moet dus een bewuste afweging maken tussen efficiency en flexibiliteit.

Het overdragen van software is meestal niet eenvoudig. Doordat de uitbesteder vaak contracten heeft met de leverancier van deze software, kan het zijn dat de softwareleverancier toestemming moet verlenen voor het overdragen van de contracten en contractverplichtingen van de uitbesteder naar de dienstenleverancier. Dit vraagt veel overleg tussen de verschillende partijen. Het komt vaak voor dat de dienstenleverancier toestemming vraagt om namens de uitbesteder te mogen optreden. Ook komt het voor dat software is verouderd of al is afgeschreven.

Bij de overdracht van de materiële middelen moet er een inventarisatie plaatsvinden van alle onderdelen die worden overgedragen aan de dienstenleverancier. Behalve aan pc's en hardware kan worden gedacht aan kantoorinventaris.

Een tweede onderdeel waaraan aandacht moet worden besteed, is de facturering. De dienstenleverancier moet facturen kunnen sturen naar de uitbesteder, hierover moeten afspraken worden gemaakt, mogelijk moeten er projectnummers en kostencodes worden opgesteld en gecommuniceerd.

De overgenomen hardware en software wordt bij de middelen van de dienstenleverancier toegevoegd. Het samengaan van deze middelen wordt wel consolidatie genoemd. Het is verstandig als dienstenleveranciers bij de contractonderhandelingen voor de eerste drie maanden een vast bedrag voor de facturen afspreken. Voor zaken die buiten de prijsafspraken vallen, zoals projecten en detacheringen, kan dit later worden bijgesteld op basis van werkelijke inspanningen. Zo kan de dienstenleverancier in de eerste periode zonder problemen factureren en loopt hij minder financieel risico.

Klantrelatie

Een outsourcingproject kan grote gevolgen hebben voor de uitbesteder. Hierdoor is er een kans op spanningen tijdens het opstellen van contracten en het transitieproject. De dienstenleverancier doet er daarom goed aan om tijdens het transitieproject extra aandacht aan de relatie met de uitbesteder te schenken,

Het accountmanagement van de dienstenleverancier moet een duidelijk beeld vormen van de uitbesteder als toekomstige klant. Door vóór het ondertekenen van de contracten contact te leggen met de business-units van de uitbesteder en de belangen van de diverse betrokken business-units te behartigen, kan het accountmanagement bijdragen aan betere afspraken. Dit is een verantwoordelijkheid voor de uitbesteder, maar de dienstenleverancier kan hierbij ondersteunen.

Op het moment dat de contracten in de transitiefase worden ondertekend, verandert de sfeer. Daarvoor kunnen zaken veel meer open met elkaar worden besproken, omdat er nog geen sprake is van een klant-leverancierrelatie. In deze periode kan het accountmanagement identificeren wie de belangrijke toekomstige toeleveranciers zijn. Daarnaast kan het accountmanagement de verwachtingen van de verschillende business-units terugbrengen tot realistische proporties, meestal zijn deze hoger dan gerealiseerd kan worden.

Het accountmanagement moet een accountplan opstellen om iedereen de juiste toegang te geven tot applicaties en fysieke locaties. Hiernaast moet ook worden beschreven hoe communicatie plaatsvindt en hoe relaties worden onderhouden.

Controle van de overdrachtsfase

Het is verstandig om een onafhankelijke derde partij in te schakelen, om te controleren of alle afspraken zijn nagekomen en alle middelen goed zijn verdeeld en overgebracht. Dit heeft als voordeel dat er op een objectieve manier wordt gecontroleerd of aan alle voorwaarden is voldaan. Een tweede voordeel is dat de rol tussen uitbesteder en dienstenleverancier niet wordt verstoord.

Het transitieproces kan het beste worden benaderd vanuit een projectmatig perspectief waarin de uitbesteder en de dienstenleverancier samenwerken om de middelen over te brengen en de dienstverlening in de bedrijfsvoering te integreren van zowel de uitbesteder de dienstenleverancier.

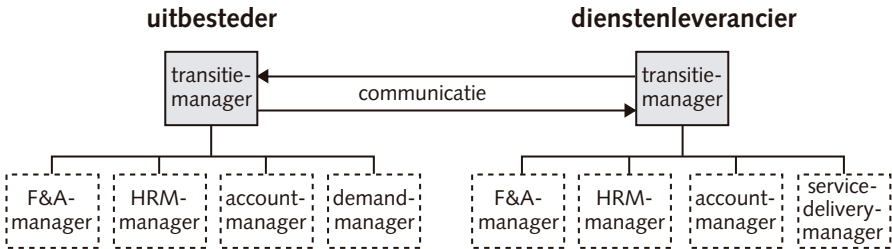
Transformatie

Als de medewerkers en middelen zijn overgebracht, moeten zij worden ingepast in de nieuwe organisatie. De organisatie van de uitbesteder moet op de nieuwe dienstverlening worden aangepast.

De subfase ‘transformatie’ heeft twee doelstellingen: het voorkomen van discontinuïteit in de dienstverleningfase en het zorgen voor integratie van de interne automatiseringsafdeling in de organisatie van de dienstenleverancier. Beide doelstellingen vragen veel aandacht van het management en de uitbestedende organisatie de dienstenleverancier.

De subfase transformatie eindigt nadat de integratie van de interne automatiseringsafdeling in de organisatie van de dienstenleverancier is afgerond. De uitvoering van de transformatie fase is zeer tijdskritisch. Daarom wordt er voor deze fase een projectplan

opgesteld, op basis waarvan de activiteiten per fase kunnen worden uitgevoerd. De uitvoering van deze activiteiten is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de multidisciplinaire projectteams van de uitbesteder en dienstenleverancier samen. De verantwoordelijken voor de bedrijfsvoering die lid zijn van de transitieteams kunnen tijdens de transitie werken aan het realiseren van afstemming tussen de bedrijfsvoering en de IT. De projectteams van de uitbesteder en de dienstverlener staan onder leiding van een transitie-manager. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het transitieproject.



Figuur 2.4 *Transitieteams uitbesteder en dienstenleverancier*

Om de dienstverlening na de ondertekening van het contract soepel te laten verlopen, is het belangrijk dat uitbesteder en dienstenleverancier contractmanagement inricht. Het contractmanagement vormt de interface tussen de uitbesteder en de dienstenleverancier. In plaats van het management van zijn interne automatiseringsafdeling moet de uitbesteder nu het demandmanagement van de leverancier inrichten. Het demandmanagement is verantwoordelijk voor het aansturen van de dienstenleverancier(s) en voor het inventariseren van de behoefte aan dienstverlening van de afdelingen/bedrijfsonderdelen van de uitbesteder. Hiermee heeft het demandmanagement een duidelijke rol in de afstemming tussen de bedrijfsvoering en de IT.

Het integreren van de medewerkers bij de dienstenleverancier

Na de contractondertekening moeten de overgedragen medewerkers daadwerkelijk worden geïntegreerd bij de dienstenleverancier. Een belangrijk uitgangspunt hiervoor is dat de medewerkers worden toegevoegd aan de binnen de dienstenleverancier functionerende afdelingen. Indien de medewerkers bij een afdeling blijven die alleen verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van de dienstverlening aan de uitbesteder waar zij net vandaan komen, zal de dienstverlening waarschijnlijk niet veranderen.

Rapportage

Om een goed beeld van de prestaties van de dienstenleverancier te kunnen vormen, is het belangrijk dat er een rapportage over de te leveren dienstverlening wordt ingericht. Op basis van afgesproken *service level agreements* moet de dienstenleverancier periodiek aan de uitbesteder rapporteren. Deze rapportage, die meestal maandelijks wordt verzorgd, kan ook in de discussies met de uitbesteder worden gebruikt, om richting te geven aan de informatiebehoefte.

Ook los hiervan kan de dienstenleverancier op basis van deze rapportage sturing geven aan de door haar verleende dienstverlening. Een proactieve sturing kan bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en de relatie met de uitbesteder.

In volgorde van impact op de dienstverlening, maar ook in termen van complexiteit van de transformatie, zijn drie niveaus te onderscheiden:

- een ‘as is’-transformatie waar de processen en de tooling worden gecontinueerd door de dienstenleverancier;
- integratie in de processen en tooling van de dienstenleverancier;
- transformatie om de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen (*transformational outsourcing*).

2.8 Fase 4: Dienstverlening

De fase dienstverlening is een continu proces dat jaren kan duren. Deze fase is niet onderverdeeld in subfasen; iedere dienstenleverancier heeft zijn eigen processen voor het verzorgen van de dienstverlening.

Tijdens het transitieproces heeft het transitieteam de dienstverlening voorbereid. In het dienstverleningsproces moet de service-deliverymanager dit verder uitbouwen. Hij is verantwoordelijk voor het dienstverleningsproces. De juiste mensen moeten beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de dienstverlening. Een belangrijke vraag is, welke technische specialismen binnen het kernteam vertegenwoordigd moeten zijn. De service-deliverymanager zal de resourcing van het outsourcingcontract plannen op basis van het staff disposition plan.

Implementatie van een overlegstructuur

Overleg was belangrijk tijdens het transitieproces. Het houdt daar echter niet op. Ook tijdens de fase dienstverlening blijft overleg belangrijk. Het inrichten van een overlegstructuur is sterk gekoppeld aan de contractstructuur. Het is dan ook aan te bevelen om de

overlegstructuur op te nemen in het contract. In de praktijk wordt de overlegstructuur in hoofdlijnen vastgelegd in het contract en de overlegstructuur wordt nader vastgelegd in de serviceovereenkomsten en de SLA's.

Bij het vastleggen van de overlegstructuur in het mantelcontract is het belangrijk om de bij het overleg noodzakelijke rollen op te nemen.

Rapportage en documentatieverplichtingen

In het contract moet zijn vastgelegd over welke zaken en op welke wijze de dienstleverancier dient te rapporteren. Uitgangspunt hierbij is dat de rapportage is gebaseerd op de in de SLA's vastgelegde afspraken.

Naast rapportageverplichtingen moet de dienstleverancier ook zorgen voor het documenteren van de processen en de nieuw te ontwikkelen applicaties. Door deze verplichting is de continuïteit van de dienstverlening gedurende het dienstverleningsproces gewaarborgd. Indien er nieuwe medewerkers worden ingezet, kunnen deze terugvallen op de documentatie. Deze documentatie zorgt voor continuïteit van de dienstverlening na de contractbeëindiging, eventueel door een andere dienstleverancier.

Naast het feitelijke meten en rapporteren van het niveau van de dienstverlening is het belangrijk dat de dienstleverancier en het demandmanagement communiceren over het niveau van de geleverde dienstverlening. Met behulp van deze informatie kunnen uitbesteder en dienstleverancier deze discussie voeren. Vervolgens kunnen zij bepalen waar de kwaliteit van de dienstverlening hoger of lager moet worden, of gelijk moet blijven.

Trendwatch

Het inzetten van nieuwe technologieën is één van de voordelen van het uitbesteden van IT.

In outsourcingrelaties is het belangrijk dat dienstleveranciers blijven inspelen op veranderingen in de vraag van uitbesteders en deze organisaties blijven informeren over nieuwe technologieën en mogelijkheden. Een goede mogelijkheid om dit vorm te geven is het organiseren van seminars en congressen. Veel contracten bevatten afspraken waarin de dienstleverancier jaarlijks of om de zes maanden een workshop organiseert waarin nieuwe technologieën worden besproken. In deze workshops worden de nieuwe technologieën toegespitst op de uitbesteder.

Prestatie en dienstverlening monitoren

Belangrijk tijdens de uitvoeringsfase is het meten van het niveau van de dienstverlening. De rapportage hier is tijdens de transitiefase opgezet. Gedurende de looptijd van het

contract is dit een belangrijke graadmeter voor het succes van de outsourcingrelatie. Het is verstandig om een nulmeting uit te voeren. Op het moment dat het contract ingaat, kan het niveau van de dienstverlening gemeten worden. Op basis van de rapportage en de uitkomsten van deze metingen kan de dienstenleverancier de verbeteringen in de dienstverlening aan de uitbesteder laten zien. Een verandering van de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van deze metingen kan invloed hebben op de prijs-kwaliteitverhouding die is opgesteld in het contract.

Aanpassen van de contracten

De outsourcingcontracten moeten gedurende de looptijd soms worden aangepast aan de veranderende behoefte van de uitbesteder en aan de nieuwe technologische mogelijkheden. Met name door veranderingen in de markten waarin de uitbesteder actief is, zijn vaak grote aanpassingen aan de outsourcingcontracten nodig. Uitbestedende bedrijven die grote overnames doen of juist delen van hun organisatie verkopen hebben behoefte de outsourcingcontracten aan te passen. Dit vraagt om regulier overleg tussen de uitbesteder en de dienstenleverancier.

2.9 Fase 5. Contractbeëindiging

Contracten duren een bepaalde tijd. Aan het eind van een contract moet er besloten worden wat er gaat gebeuren. Blijft de uitbesteder met de dienst bij de dienstenleverancier en wordt het contract verlengd of zijn er plannen tot ontbinding van het contract? In deze fase wordt besloten wat er met het contract en de outsourcing gaat gebeuren.

Contractverlenging

Als er van beide kanten tevredenheid is met het contract en de huidige outsourcingrelatie kan er besloten te worden om een nieuw contract op te stellen. Dit zal met een aantal verbeteringen scherper zijn dan het eerste contract.

Contractbeëindiging

Al bij het opstellen van het outsourcingcontract moeten er afspraken gemaakt worden over de duur van de overeenkomst, de ontbindingsvoorwaarden en de termijnen die er bij opzegging in acht moeten worden genomen.

Contractevaluatie

Zodra er duidelijkheid is, en er is besloten tot contractbeëindiging moet er gesproken worden over hoe de outsourcingrelatie is verlopen. Dit is voor beide partijen een leerzaam proces. Het zorgt ervoor dat de communicatie in stand blijft, voor en tijdens het retransitieproces.

Bij de contractevaluatie komen verschillende feiten en meningen over de outsourcingrelatie boven tafel. Het is hier belangrijk dat alle kennis en ervaring goed gedocumenteerd wordt. Dit is materiaal waarmee beide partijen kennis en ervaring kunnen opdoen voor eventuele toekomstige outsourcingen.

Retransitieplan: transitie naar een nieuwe dienstenleverancier

Aan het einde van de looptijd gaat men over tot de beëindiging van het contract. De leverancier draagt de dienst over aan een nieuwe leverancier of eventueel aan de aanbesteder zelf. Vanaf dit punt zal de aanbesteder samenwerken met de nieuwe dienstenleverancier.

In het retransitieplan staan afspraken als:

- wanneer de retransitie plaatsvindt;
 - Er moet duidelijkheid zijn wanneer het contract afloopt en de dienstverlening stopt om de eventuele middelen en mensen over te dragen.
- hoe lang de retransitie zal duren;
 - Ver van te voren moet duidelijk zijn hoe lang de retransitie minimaal gaat duren. Bij outsourcingen is de gemiddelde retransitietijd twee maanden.
- wie gaat wat doen;
 - Duidelijk moet zijn wie wat gaat doen. Gaat de aanbesteder het meeste regelen, de nieuwe dienstenleverancier of de oude dienstenleverancier?
- wie waar verantwoordelijk voor is;
 - Er kunnen dingen fout gaan bij de retransitie, daarom moet van te voren vastgelegd zijn wie er verantwoordelijk is voor welke taken.

Do's en don'ts voor de contractbeëindiging

Bij het beëindigen van een contract zijn er verschillende do's en don'ts waar dienstenleveranciers en aanbestedende bedrijven zich aan moeten houden.

	do's	don'ts
dienstenleveranciers	gebruik kennis en ervaring met IT-outsourcing en transitieprocessen	de manager van de interne automatiseringsafdeling overnemen en hem verantwoordelijk maken voor de transitie en de dienstverlening
	stel transitieplan op voor overnemen van verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de dienstverlening	alleen inzicht geven in de kosten en de dienstverleningsniveaus voor de huidige dienstverlening
	stel mantelovereenkomst op met een gelaagde contractstructuur	
uitbestedende bedrijven	communiceer open en eerlijk met de dienstenleveranciers over de doelstellingen van de outsourcing	de ondernemingsraad niet tijdig of onvolledig informeren over het contractproces en de besprekingen met de dienstenleveranciers
	baken de scope van de uit te besteden dienstverlening duidelijk af	onderhandelen met meerdere dienstenleveranciers, na de ondertekening van een intentieverklaring
		nalaten inrichting demandmanagement voor management van het outsourcingcontract

Tabel 2.2 *Do's en don'ts bij contractbeëindiging*