

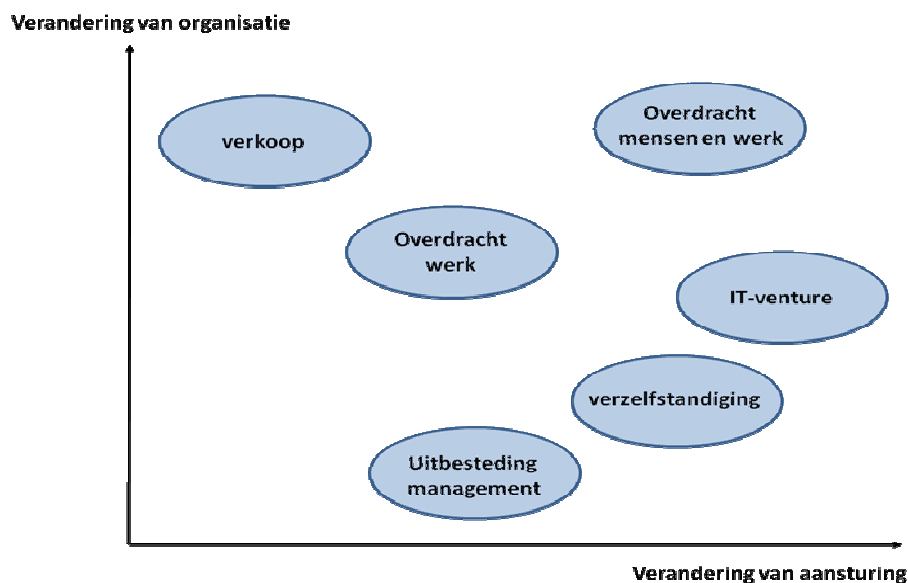


OUTSOURCING

In dit document wordt het begrip outsourcing of aanbesteding nader toegelicht.

Vormen van outsourcing

In praktijk zien we verschillende vormen van outsourcing die we verder niet toelichten (zie figuur 1). Het zal helder zijn dat er combinaties kunnen voorkomen en dat de vormen elkaar in de tijd kunnen opvolgen.



Figuur 1: vormen van outsourcing

Aanleiding en doelen

Er kunnen 3 soorten aanleiding zijn om tot outsourcing over te gaan:

- probleemgedreven: bijvoorbeeld doordat de huidige beheerders niet het juiste kwaliteitsniveau kunnen leveren, te duur zijn of permanent onderbezet
- strategiegedreven: bijvoorbeeld omdat men zich wil beperken tot de core competentie of omdat IT zo bedrijfskritisch is dat men geen risico's mag en wil lopen;
- aanleidinggedreven: bijvoorbeeld door een overname, fusie of nieuwe technologie.

Concreet te behalen doelen kunnen daarbij o.a. zijn:

- verhoging van de stuurbaarheid;
- vermindering managementaandacht;
- verlaging van kosten of investeringen;
- transparantie of beheersing van kosten;
- verhoging continuïteit;
- flexibiliteit.

Overigens zullen deze doelen niet allen tegelijkertijd gehaald worden: verhoging van kwaliteit en/of continuïteit zal vaak ten koste gaan van de prijs en vice versa. Het is dus belangrijk om deze doelen te benoemen, vast te leggen en meetbaar te maken. Dat betekent dat men bijvoorbeeld eerst de kwaliteit en de kosten moet kennen, voordat men er op kan sturen.



Fasering

Gartner onderkent vier fasen in een outsourcingrelatie:

1. opstellen outsourcingstrategie;
2. evaluatie en selectie van de te outsourcen activiteiten en van leveranciers;
3. contractvorming;
4. sourcing management: aansturing contractpartij.

Een aanpak voor dit geheel biedt de methode ISPL (Information Systems Procurement Library). ISPL heeft enige overlap met BiSL, maar daar waar BiSL meer gericht is op het sturen en bestellen vanuit de lijn is ISPL meer gericht op het aanbestedingstraject en kent het een wat meer momentachtig karakter en gaat het er vooral vanuit dat de producten nog gemaakt dienen te worden. ISPL onderkent de fasen acquisition initiation, acquisition process, acquisition completion.

Het traject vóór de outsourcing ziet er als volgt uit:

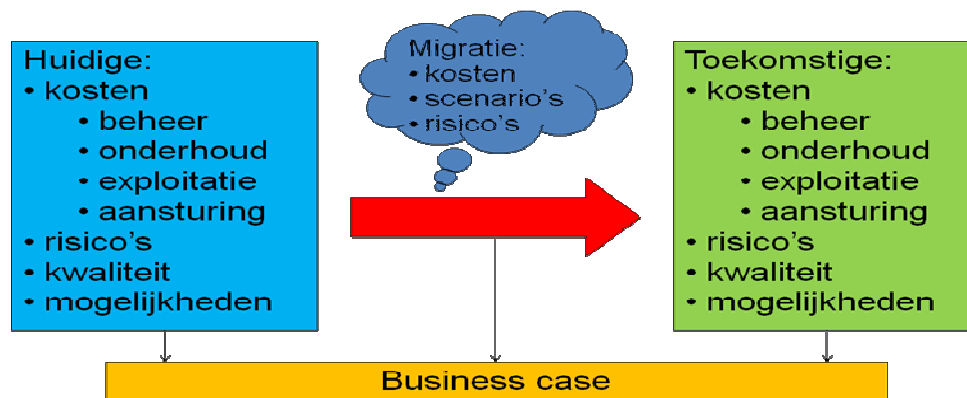
- oriëntatie:
 - analyse sterkten en zwakten (SWOT);
 - bepalen: wat, waarom, aan wie, welke vorm?;
- vaststellen project: hoe te realiseren, welke aanpak?;
- nazorg: inrichting regieorganisatie.

Zaken die geregeld moeten zijn:

- de businesscase;
- zicht op gewenste flexibiliteit na Outsourcing;
- positioneren van outsourcing binnen de end-to-end dienstverlening;
- visie op sturing en monitoring;
- visie op beheersing van dagelijkse dienstverlening;
- vastlegging van kwantitatieve kwaliteitscriteria (kwaliteitscriteria o.b.v. som van eisen);
- inventarisatie van risico's en maatregelen.

In figuur 2 treft men de aspecten aan die in de businesscase geadresseerd dienen te worden. Daarbij onderscheiden we drie groepen:

- de huidige situatie;
- de migratie;
- de toekomstige situatie.



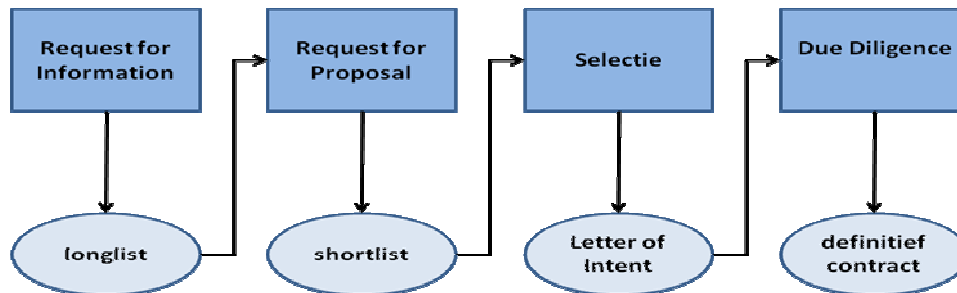
Figuur 2: de inhoud van de businesscase



The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

- In figuur 3 ziet men de stappen en producten uit de fase acquisition process (de eigenlijke aanbesteding) van ISPL.

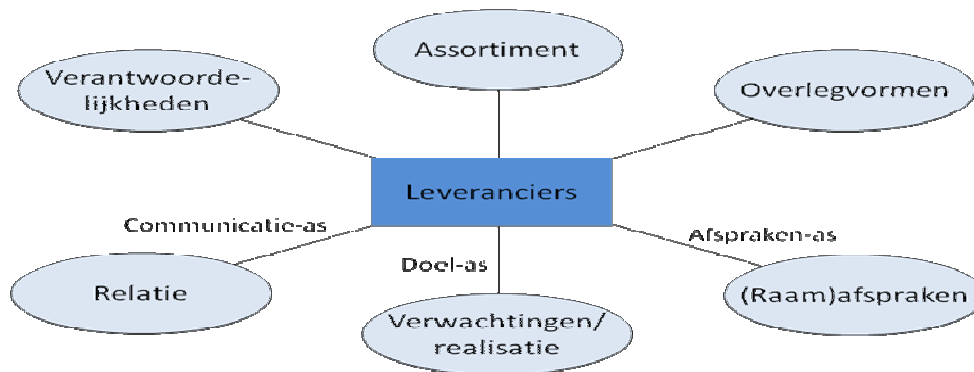


Figuur 3: stappen en producten in uitbesteding

Nadat het contract is afgesloten dan zal de leverancier een traject ingaan van Transitie -> Procesverbetering -> Verbetering dienstverlening. Logischerwijs is hier enige tijd voor nodig en zal dit niet allemaal in één keer goed gaan.

Leverancierssturing

In het ASL- en BiSL-proces Leveranciersmanagement treft men de aspecten aan waarop leveranciers geselecteerd, aangesproken en gestuurd kunnen worden: zie figuur 4.

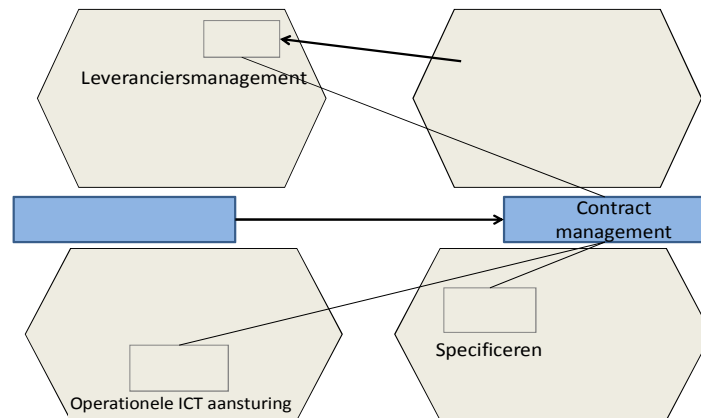


Figuur 4: resultaten Leveranciersmanagement

Leverancierssturing vindt plaats op 3 niveaus. We koppelen dit aan het BiSL-model (zie figuur 5):

- binnen Leveranciersmanagement worden beleid en kaders t.a.v. leveranciers vastgesteld: wat wordt van leveranciers verwacht, welke diensten nemen we af, welke relatie willen we, hoe sturen we. Op dit niveau stellen we ook manteloverkomsten af met eventuele preferred suppliers;
- binnen Contractmanagement stellen we contracten af en SLA's op met leveranciers. Hier sturen we Leveranciers aan en bewaken en verbeteren we contracten;
- binnen Operationele ICT-aansturing sturen we, binnen de kaders van de contracten, de leveranciers aan en binnen Specificeren worden individuele en geclusterde wijzigingsverzoeken gespecificeerd. Sturing vindt plaats op het niveau van opdrachten.

Deze niveaus dienen op elkaar aan te sluiten.



Figuur 5. Processen m.b.t. leverancierssturing

De consequenties van outsourcing voor Business Informatiemanagement

Outsourcing van diensten/activiteiten is niet een tijdelijke activiteit. Als de diensten eenmaal zijn uitbesteed dan zal het contract ook “gemanaged” moeten worden, zowel inhoudelijk als op contractniveau. Dat betekent dat de opdrachtgevende organisatie haar zaakjes wel op orde moet hebben en dat een zekere mate van zakelijkheid optreedt. Waar je een interne afdeling nog wel met een halve opdracht op pad kunt sturen en ondertussen bijsturen is dat met een externe partij lastiger. Ten eerste heeft de externe partij van nature minder kennis van de organisatie (en kan dus lastiger bepalen “ze zullen dat wel bedoelen”) maar ten tweede gaat op moment één de teller lopen.

Mogelijke knelpunten bij outsourcing zijn:

- outsourcing introduceert afhankelijkheid van derden;
- outsourcing introduceert extra ketenmanagement:
 - aanbieders;
 - contracten;
 - monitoring;
 - aansturing;
- outsourcing vraagt concrete kwaliteitseisen (willen alle afnemende organisatiedelen hetzelfde?);
- outsourcing vermindert flexibiliteit, reactietijden en directe invloed.

Outsourcing vraagt ook na de transitie permanente aandacht en sturing. Het is dus niet klaar na de overdracht.

Enkele consequenties:

- men moet planmatig werken (tijdig wensen en eisen aangeven);
- de specificaties van opdrachten moeten helder, volledig en definitief (afgestemd met de business) zijn;
- er moet sprake zijn van heldere acceptatie van diensten en producten;
- men dient zelf ook tijdig zaken op te leveren en te doen (bijvoorbeeld accepteren ontwerp, uitvoeren test);
- er dient monitoring van prestaties en contract plaats te vinden;
- men zal zich in zekere mate moeten aanpassen aan de eisen en processen van de leverancier.

Dit vereist dus een zekere volwassenheid van de opdrachtgevende, uitbestedende partij.



The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

Uit deze opsomming en uit figuur 4 kunnen we afleiden dat met name de processen Leveranciersmanagement, Contract Management Operationele ICT-aansturing en Specificeren op een goede wijze plaats dienen te vinden in een outsourcingssituatie, aangevuld met het proces Toetsen en Testen.

De gevolgen van outsourcing voor Business Informatiemanagement zijn:

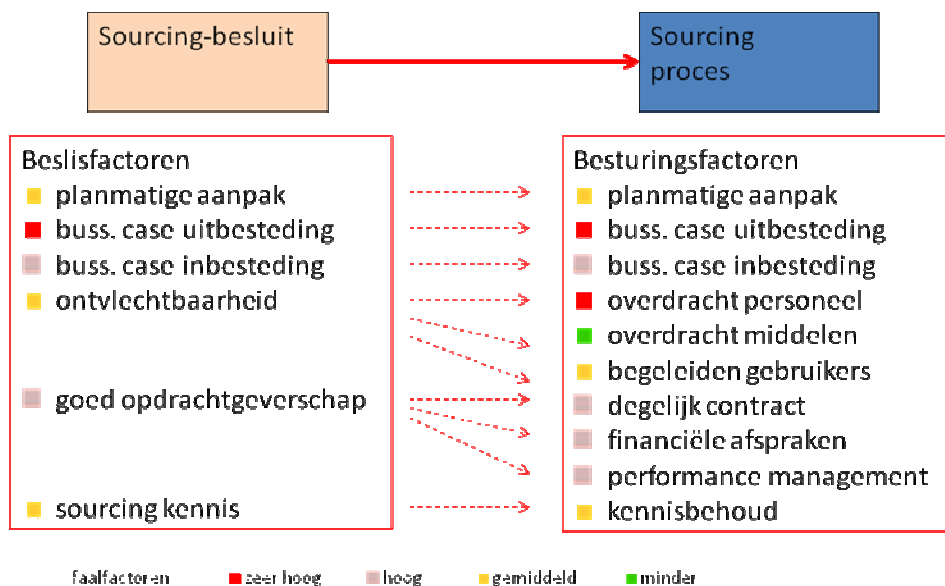
- overgang van ICT-afnemer naar ICT-regisseur;
- overgang van directe aansturing naar klant-leveranciersrelatie;
- overgang van (in)formele sturing naar leveranciersmanagement.

Tot slot: de do's en dont's

Enkele do's en dont's:

- ja:
 - bepalen strategie;
 - vaststellen doelen en uitvoeren SWOT-analyse;
 - regelen projectmanagement;
 - vaststellen nieuwe visie op ICT-business-alignment;
 - onderkennen van de risico's en bepalen van de maatregelen;
 - verwachtingsmanagement;
 - neem de tijd voor oriëntatie.
- nee:
 - experimenteren;
 - onvolledige business case;
 - blind vertrouwen hebben;
 - volgen van een trend;
 - denken: ICT = Techniek en daarna "back to business", ofwel: even snel outsourcen.

In figuur 6 treft men een overzicht aan van de succesfactoren (en de faalfactoren) bij outsourcing.



Figuur 6. Succesfactoren bij outsourcing