

# WHITEPAPER OUTSOURCING

## REGISSEER UW ICT-OUTSOURCING

### Inleiding

Het staat buiten kijf! Outsourcing biedt volop voordelen, maar outsourcing is een complex proces. Het is de kunst om niet in de valkuilen te vallen. Zo kan het zijn dat er niet lang genoeg dooronderhandeld is bij de aanbesteding en dat de diensten en middelen die vergeten zijn later tegen een hoog tarief moeten worden opgenomen (het zogeheten 'meerwerk' in de bouw). Of dat er geen voorbehoud is gemaakt waarbij delen van de infrastructuur aan derden gegund kunnen worden. Uw outsourcingpartner heeft dan recht op exclusiviteit en dat maakt u kwetsbaar. Dat is niet verstandig! Uw bedrijfsprocessen moeten nota bene gewaarborgd blijven.

Het doel van outsourcen is de beste kwaliteit te vinden tegen de laagste kosten met de breedste toekomstgerichte toepassingen. Uw plan van aanpak is de sleutel tot succes. Hoe u dat het best kan doen, leest u hier in deze whitepaper. Blijf op de stoel van de regisseur zitten!

### Outsourcing

Outsourcen betekent letterlijk "uitbesteden": het uitbesteden van ICT of andere diensten aan een externe dienstverlener. Er zijn diverse redenen waarom een bedrijf of organisatie wil uitbesteden. De meest voor de hand liggende is kostenbesparing, maar vaak is dit niet de enige reden voor uitbesteding. De toenemende complexiteit van de infrastructuur levert een uitdaging voor de eigen beheerorganisatie. Ook al omdat meestal voor veel organisaties het beheer van de ICT-infrastructuur geen core-business is. Uw kennis en kunde liggen dus op een ander terrein.



a

# Drivers voor Outsourcing

Zoals eerder vermeld is kostenreductie een vaak voorkomende driver. De outsourcingpartner kan door het efficiënt inzetten van adequaat gekwalificeerd personeel beheertaken uitvoeren tegen lagere kosten dan eigen beheer. Het is immers hun core business. Daarom heeft de outsourcingpartner meer gekwalificeerd en divers (van hoog tot laag) personeel in dienst dan de eigen organisatie. Door de beheertaken bij de outsourcingpartner neer te leggen kan de eigen organisatie zich focussen op de core business.

Maar naast kostenbesparing zijn er meer drivers voor outsourcing:

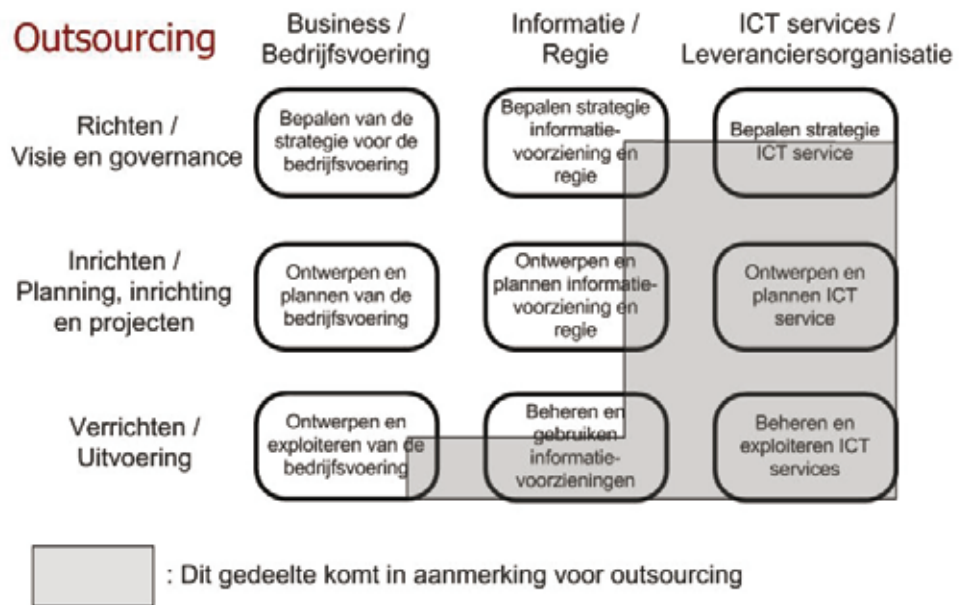
- Hogere kwaliteit van dienstverlening;
- Terug naar de Core Business;
- Fusie / Reorganisatie;
- Transparante kosten;
- Standaardiseren;
- Gekwalificeerd personeel;
- Continuïteit in personeel;
- Technisch project management;
- Standaardiseren van processen en consolidatie van technologieën;
- Lage investeringskosten;
- Controle over de gehele infrastructuur;
- Toegang tot expertise / innovatie.



## Outsourcing nader in beeld gebracht met een denkmodel

Outsourcing wordt vaak geassocieerd met een complex proces en is in de praktijk minder succesvol dan gehoopt. Om outsourcing goed te positioneren en te beheren passen we een overzichtelijk denkmodel toe te weten het negenvlaksmodel SAME. Dit staat voor Strategic Alignment Model Enhanced (J. van Bon, W. Hoving. Strategic Alignment Model Enhanced. BHVB white paper 2007).

Het kent drie kolommen en drie lagen en combineert de verschillende interne verantwoordelijkheden binnen een bedrijf met het besturingsmodel op drie lagen te weten operationeel (verrichten), tactisch (inrichten) en strategisch (richten). De verantwoordelijkheden zijn business (kernactiviteiten), informatievoorziening (specificatie) en ICT-technologie (informatisering) (zie figuur). Vanuit dit universele model zijn diverse complexe vraagstukken snel en overzichtelijk in beeld te brengen.



Model: SAME

# Wat kun je outsourcen?

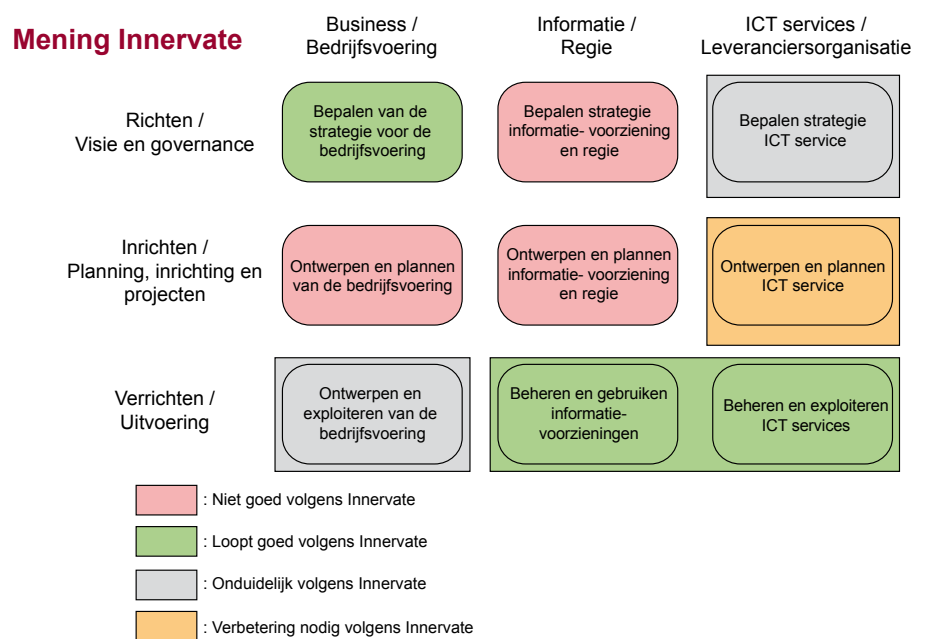
Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het SAME model te hanteren. In dit denkmodel is schematisch aangegeven middels het grijze gebied welke domeinen voor outsourcing in aanmerking komen. Indien het gehele grijze vlak wordt uitbesteed dan kun je spreken over volledige –full service- outsourcing. Uiteraard kan dit ook modulair worden uitbesteed. Hierbij verdient het aandacht dat elke component dan op het grensvlak met de eigen organisatie specifieke afspraken op operationeel en tactisch niveau behoeft.

- Specifieke werkgebieden uit de eigen organisatietak middels: Housing/hosting, het outsourcen van de fysieke ruimte voor de apparatuur;
- Applicatie-omgeving, zoals bijvoorbeeld mail of specifieke applicaties en/of het geheel ervan;
- Back-up, denk hier aan diensten zoals KPN Backup Online;
- Internet en Intranet services (interne en externe website);
- Werkplekbeheer;
- Serverbeheer;
- Servicedesk;
- Technisch applicatiebeheer
- WAN/LAN netwerkbeheer;
- Specifieke kennisgebieden zoals bijvoorbeeld speciale servers (Linux/Unix) en firewall en/of Spamfilters.

# Hoe gaat het nu? Zijn we gereed voor outsourcing?

In principe zou in een optimaal functionerende organisatie, uitgaande van het negenvlakmodel, alle negen vlakken goed met elkaar in balans moeten zijn. Een ICT-inrichting die niet aansluit op de noodzakelijke interne informatiebehoefte kan uiteraard nooit leiden tot optimale ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Andersom zal een sterk veranderende/dynamische bedrijfs-situatie en dito bedrijfsprocessen eisen stellen aan het veranderingsvermogen en veranderingszin van de informatievoorziening en ICT-inrichting.

Dit betekent dat indien een organisatie overweegt het geheel of delen van de ICT-voorziening uit te besteden, die organisatie een duidelijk beeld dient te hebben van de eisen die hieraan gesteld worden. Het maken van de ‘foto’ van de gewenste situatie (grijze vlak) is vaak niet voldoende om voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen die het bedrijf in het witte vlak gaat doormaken. Bij een grote dynamiek in de bedrijfsvoering is het dan be-



ter te spreken over de ‘film’ die gemaakt dient te worden.

Innervate heeft hiertoe –op basis van het negenvlakmodel- een methode ontwikkeld om snel en overzichtelijk in kaart te brengen of het bedrijf voldoende gereed is om

outsourcing verantwoord ter hand te kunnen nemen. Ook wordt duidelijk waar de risico’s zitten en hoe deze beheerst kunnen worden. Een model op basis van groen, oranje en rood kan de beslissing hiertoe ondersteunen. (zie figuur)

# Hoe ga ik outsourcen en krijg ik balans tussen de domeinen?

Een van de instrumenten om hier grip op te krijgen is het vaststellen van een informatiebeleidsplan en bijbehorend ICT-beleidsplan. Het Informatie en ICT-beleidsplan is afgestemd op de bedrijfsdoelen. In een groot aantal gevallen is er een informatiebeleidsplan maar ontbreekt het aan een afgestemd ICT-beleidsplan.

## Valkuilen:

- Niet lang genoeg dooronderhandelen, diensten of middelen vergeten die later tegen een hoog tarief extra bij de dienstverlening opgenomen moeten worden;
- Maak een voorbehoud tot het gunnen van delen van de infrastructuur aan derde partijen. De outsourcingpartner heeft geen recht op "exclusiviteit";

- Maak schadevergoedingen of ontbindende voorwaarden bespreekbaar;
- Review het outsourcingcontract periodiek en pas het aan, aan de nieuwe geldende wensen en eisen vanuit de organisatie;
- Verlies kennis en competentie;
- Vertrouwelijkheid van informatie.

## ICT-Beleidsplan

Aan de basis van een goede outsourcingovereenkomst staat een gedegen ICT-beleidsplan. Inervate kan u helpen dit beleidsplan op te stellen. Het ICT-beleidsplan geeft onder andere antwoord op de volgende vragen:

- Welke ICT-infrastructuur en capaciteit heb ik nodig om de komende 2 – 5 jaar mijn bedrijfsvoering en de communicatie met de outsourcingpartner(s) te ondersteunen?
- Welke beheerorganisatie (kennis, taken en rollen) heb ik nodig om de komende 2 – 5 jaar mijn bedrijfsvoering te ondersteunen?
- Welke beleidsuitspraken (top 20) gelden voor mijn onderneming?
- Hoe afhankelijk ben ik van mijn ICT-infrastructuur en welke 'fall back' scenario's zijn er?
- Hoeveel budget is de komende 2 – 5 jaar nodig voor de ICT-dienstverlening?
- Hoe inzichtelijk (onder andere risico's) is de Total Cost of Ownership van mijn ICT- infrastructuur?
- Welke keuzes op het gebied van ICT-techniek en organisaties moet ik maken, en welke kosten en voordelen brengt dit de komende jaren?

- Welke projecten moeten (onder regie) uitgevoerd worden om het gedefinieerde ICT-beleid te realiseren?

Het ICT-beleidsplan wordt opgesteld aan de hand van een vijf stappenplan

### Stap 1:

Inventarisatie huidige situatie

### Stap 2:

Inventarisatie gewenste situatie:  
Prioriteitstelling MT

### Stap 3:

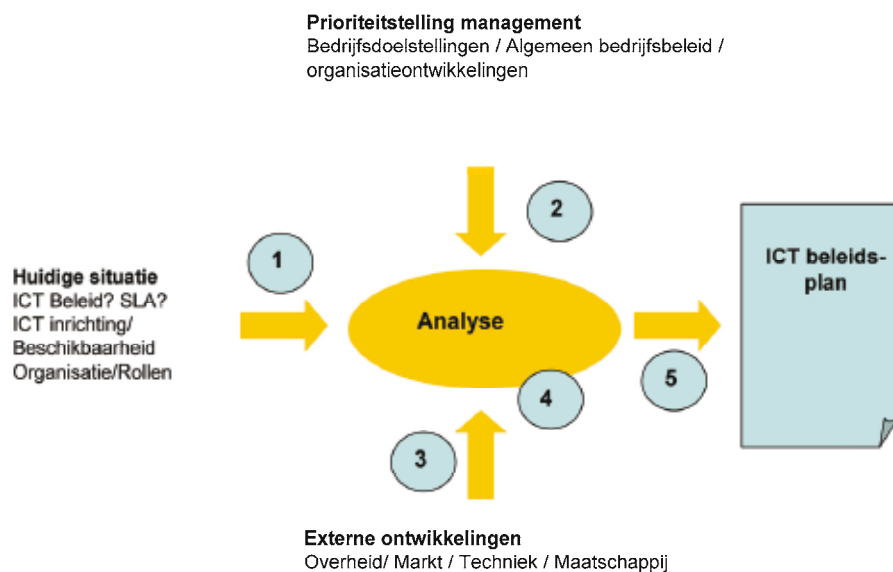
Bepalen omgevingsfactoren (externe ontwikkelingen)

### Stap 4:

Analyse fase: GAP-analyse => verschil tussen 1&2 en impact 3

### Stap 5:

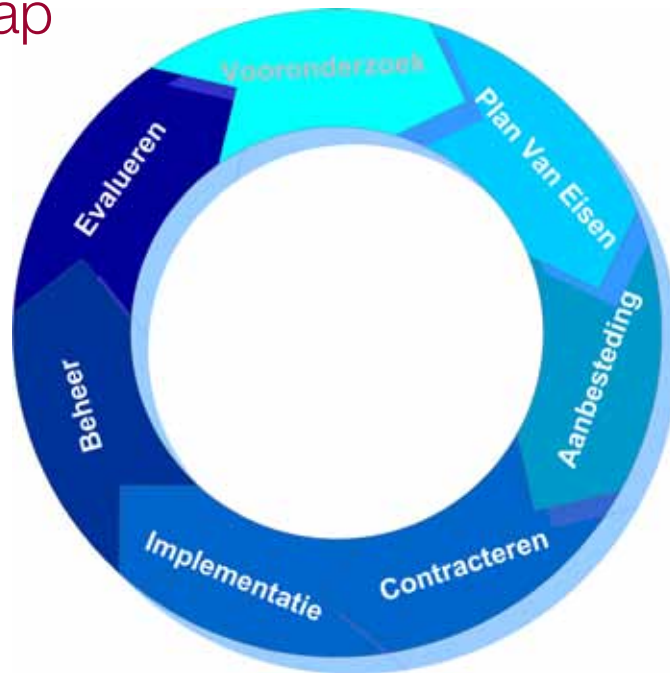
Adviesfase: ICT-Beleidsplan



# Outsourcings Roadmap

Indien binnen het eerder genoemde ICT-beleidsplan outsourcing als beleid wordt vastgesteld heeft dit een stapsgewijze aanpak.

De Innervate aanpak is weergegeven in de 'Roadmap Outsourcing' die gebaseerd is op principes van de Sourcing Life Cycle van PON (Platform Outsourcing Nederland). Deze geeft het cyclische verloop aan van zeven stappen die bij ieder outsourcingproject deels of geheel doorlopen worden.



Het doorlopen van de Roadmap Outsourcing, zorgt voor het voorkomen van een aantal valkuilen, zoals

- Verkeerde verwachtingen;
- Outsourcing van problemen;
- Lagere kosten worden niet bereikt;
- Uitvoering is inflexibel;
- Onduidelijke SLA's;
- Contracten vaag op essentiële onderdelen;
- Contacten niet flexibel (gericht op kosten en niet op ontwikkeling/innovatie);
- Leverancier niet op alle vlakken competent;
- Afhankelijkheid van leverancier groot;
- Mismatch tussen Demand en Supply.

Om het Programma van Eisen (PvE) samen met uw organisatie op te stellen, worden de eerste twee fasen van de roadmap doorlopen.

## Stap 1: Inventariseren huidige situatie en bepalen van de scope

De eerste stap is het bepalen van de huidige situatie van alle ICT-gerelateerde voorzieningen van de organisatie. Middels onderzoek van eventueel beschikbare documenten en interviews met key-users wordt er een beeld gevormd van de (ICT)-organisatie en welke rol ICT hierin speelt. Andere acties in deze fase zijn bijvoorbeeld:

- Bepalen van de scope van outsourcing, bijvoorbeeld: servicedesk, Backoffice beheer of netwerkbeheer;
- Inzicht verkrijgen in de reeds ondernomen acties ten aanzien van het ICT-beleid (aanwezigheid informatiebeleidsplan?);
- Bekijken organisatie en processen (met aandacht voor Demand management (ontwikkeling van de vraagzijde) en volwassenheid van de organisatie en outsourcingspartner);
- Inschatten risico's;
- Conclusies en adviezen voor de organisatie;
- High-level Business Case.

Deze analyse wordt high-level en pragmatisch uitgevoerd. Als ondersteunende middelen hanteert Innervate vragenlijsten, het negenvlaksmodel van prof. Dr. Ir. Rik Maes, enquêtes en checklists.

## Stap 2: Opstellen Programma van Eisen (PvE)

In deze stap, vindt op basis van de verkregen informatie uit de eerste stap de uitwerking plaats in het Programma van Eisen (PvE). De inhoud van het PvE is sterk afhankelijk van de wensen en eisen van de organisatie. We gebruiken vier invalshoeken: Business, Techniek,

Informatie en Processen. In deze fase maken we een compositie van de gewenste ICT-omgeving. Deze 'foto' c.q. 'film' van de gewenste ICT-omgeving wordt in het PvE uitvoerig beschreven.

Op basis van het PvE worden in het vervolgtraject leveranciers uitgenodigd een aanbieding te maken conform de aanbestedingsrichtlijnen. Innervate stelt tevens op basis van het PvE, en in overleg met de organisatie, de selectie en gunningstabel op. Hierin worden de selectie en wegingsfactoren op uniforme wijze vastgelegd, op basis van objectieve criteria.



### Stap 3: Selectie en aanbesteding

In deze stap bekijken we welke vorm van aanbesteding gepast of noodzakelijk is. Na de aanbesteding kunnen leveranciers intekenen. De offerte-begeleiding en beoordeling is een belangrijk onderdeel van het totale aanbestedingstraject. Onze ondersteunende activiteiten ten behoeve van de offertebegeleiding en beoordeling zijn opgenomen in het onderstaande overzicht. Andere aandachtspunten in deze fase zijn bijvoorbeeld

- Het toelichten van de leverancier-specificaties aan de aanbieders;
- Bijwonen presentaties van de aanbieders;
- Analyse van de offertes en afstemming met de aanbieders t.a.v. de offertes;
- Samenstelling beoordelings-rapportage met advies;
- Eindpresentatie van het advies.

### Stap 4: Contracteren

Zodra u de beste partner gevonden heeft, is het verstandig om de afspraken over het project contractueel vast te leggen. Wij helpen u het contract voor te bereiden en voeren een risico-analyse uit op onder andere de voorwaarden, het leveringsplan en de transitieperiode van de leverancier. Andere aandachtspunten in deze fase zijn bijvoorbeeld:

- Hoe is de Businesscase gebouwd;
- Keuze projectaanpak (Team);
- Beslispunten (milestones);
- Communicatie (afwijzingsbrieven en "letter of intent");
- Afstemming met de gekozen leverancier(s) betreffende de exacte leveringsomvang, voorwaarden en bepalingen;
- Juridische toetsing (via procurement klant);
- Zorg voor duidelijke SLA (service level agreement);
- Leverancier en klant zijn het beide eens over SLA;
- Opstellen DAP (dossier Afspraken en Procedures);
- Opstellen communicatieplanning naar de eigen organisatie.

### Stap 5: Implementatie

In deze stap is de blauwdruk voor de nieuwe omgeving klaar. De nieuwe organisatie is beschreven en de nieuwe procesflow is uitgewerkt. Er is een gedetailleerd transitieplan met prioriteiten en er zijn duidelijke beschrijvingen voor de activiteiten van elke partij. Andere aandachtspunten in deze fase zijn:

- Compleet en afgestemd intern communicatieplan;
- Aandacht voor cultuur en werkwijze van de eigen organisatie;
- Inregelen: Transitiefase, Beheerfase en permanente evaluatie;
- Aandacht voor personele consequenties;
- Ontwikkelen partnership;

- Restpunten definiëren;
- Oplever en acceptatie protocollen;
- Nazorg.

### Stap 6: Beheer

In deze stap wordt de ICT-omgeving in beheer genomen door de leverancier. De leverancier beheert de ICT-omgeving zoals vastgelegd in het SLA en DAP. De leverancier vormt een partnership met de klant. Waar het vaak mis gaat is de borging van het spanningsveld tussen business en techniek. Aan de ene kant zijn er de continue veranderende wensen vanuit de business terwijl aan de andere kant het SLA met een leverancier star is. De 'foto' van de ICT-omgeving is geen foto meer, maar ontwikkelt zich tot een 'film'. Het managen van de ontwikkeling van de film is een taak voor een ICT-regisseur. Aandachtspunten in deze fase zijn:

- Demand management;
- Borging kennis;
- Partner board voor overleg ;
- Structuur en samenwerking op operationeel niveau;
- Meting prestaties, te behalen doelen en klant tevredenheid;
- Terugkoppeling van de metingen en inrichting verbeterproces;
- Mogelijkheid tot aanpassen van het SLA bij verandering van behoeften;
- Maken en inregelen van procedures op basis van de SLA (bijvoorbeeld voor escalatie, boetes, contingency).



## Stap 7: Evalueren

In de evaluatiefase zal kritisch gekeken dienen te worden naar de gehele keten van business processen, informatie/regie en ICT-services/outsourcingspartner. Vaak wordt gewezen naar de outsourcingspartner als “boosdoener”, terwijl het functioneren van de eigen organisatie mogelijk de oorzaak van alle problemen is. Andere aandachtspunten in deze fase zijn:

- Zelfreflectie;
- Contractreview op basis van rapportages, ervaringsgegevens, KPI's en feedback vanuit de organisatie;
- Beoordeling van de outsourcingspartner: Wat waren de problemen, en op welk gebied (SLA, Communicatie, Innovatie, etc) speelt het?;
- SLA finetuning en revisie;
- Lessons learned om mee te nemen in eventueel hernieuwd contract.

## Waarom Innervate?

Innervate heeft veel ervaring met outsourcingvraagstukken. Outsourcingvraagstukken vragen een multidisciplinaire aanpak. De multidisciplinaire aanpak is een core competentie van Innervate. Onze consultants zijn ervaren professionals die al jaren hun sporen verdiend hebben in de ICT. Ze maken gebruik van bewezen methodieken en een pragmatische aanpak, dat gepaard gaat met de kennis van en ervaring in hun vakgebied. Deze bundeling van kennis, expertise en het leveren van optimale oplossingen levert een hoog rendement van projecten op. Innervate is **SUCCESVOL ONAFHANKELIJK MULTIDISCIPLINAIR**

Innervate heeft al diverse malen aangetoond dat we in staat zijn om outsourcing vraagstukken succesvol te kunnen uitvoeren. Daag onze consultants uit om uw outsourcing-vraagstuk te komen oplossen! Vraag aan één van onze professionals om de Innervate Outsourcingstoets en de klantreferenties!

### De Innervate Outsourcingstoets

Kortom: bent u als organisatie geschikt voor een gehele of gedeeltelijke outsourcing?

- Geschikt
- Ongeschikt

## Nawoord

Deze whitepaper is opgesteld door Innervate, gebaseerd op haar project- en onderzoekservaring op het gebied van telecommunicatievraagstukken.

Copyright 2009 Innervate.  
[www.innervate.nl](http://www.innervate.nl)