



Draaiboek Outsourcing

Een standaard aanpak voor het
(her-) aanbesteden van
ICT diensten

Versie: april 2010

© 2010 Organisatie-adviesbureau Op de Coul

www.opdecoul-advies.com

© 2010 Organisatie-adviesbureau Op de Coul

Het intellectueel eigendom van dit Draaiboek ligt exclusief bij Organisatie-adviesbureau Op de Coul.

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd, op welke wijze en in welke vorm dan ook, zonder expliciete toestemming van Organisatie-adviesbureau Op de Coul.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

1. Toelichting op het Draaiboek

Inleiding

Het Draaiboek

Sourcing en outsourcing

(Out)sourcing en beheer

2. Inhoud van het Draaiboek

Standaarden voor aanpak en fasering

Standaarden voor documentatie en werkbladen

Beslissingstabellen

Tabellen met achtergrondinformatie

CD met operationele tabellen

Regie

Het Draaiboek in relatie met her-aanbesteden

3. Visie op (out)sourcing

Sourcing als onderdeel van de organisatie van het beheer van de informatievoorziening

Het bepalen van de sourcing strategie

Sourcingsopties en samenwerkingsverbanden

De realisatie van de sourcing strategie

Transitie en transformatie

Aanpak en fasering

4. Standaard aanpak en fasering: Sourcing Strategie

Opstellen van de sourcing strategie

5. Standaard aanpak en fasering: realiseren van de sourcing strategie

Realiseren van de sourcing strategie

6. Standaard aanpak en fasering: het transitie traject

7. Standaard aanpak en fasering: transformatie

8. Standaard aanpak voor opstellen SLA's, KPI's en Stuurmaatregelen

Inleiding

De aanpak om SLA's te definiëren



9. Risico analyse

Inleiding

Situatie en risico analyse

Toelichting op de Situatie Analyse

Toelichting op de Risico Analyse

Werkbladen voor sourcing strategie

Wb-1. Werkblad Acquisitie Doel

Wb-2. Globale afbakening percelen en acquisitie doelen

Wb-3. Service Beschrijvingen

Wb-4. Analyse Percelen

Wb-5. Afhankelijkheidsanalyse: bedrijfskritischheid/belang van een perceel

Wb-6. Bepalen volwassenheid gebruikersorganisatie

Wb-7. Kwaliteit van het perceel

Wb-8. Werkblad Volwassenheid van de regie (gebaseerd op Hammer)

Wb-9. Werkblad kosten (TCO)

Wb-10. Eisen aan Leveranciers

Wb-11. Tabel Scenario Analyse

Beslissingstabellen sourcing strategie

BT-1. Risico profiel perceel

BT-2. Sterkte-zwakte analyse perceel

BT-3. Beslissingstabel Sourcing Opties

BT-4. Beslissingstabel Sourcing Scenario's

Standaard tabellen Sourcing strategie

T-1. Elementen ICT-beleid voor outsourcing

T-2. Outsourcingopties en samenwerkingsvormen

T-3. Standaard perceelindeling, objecten en services

T-4. Standaard Inhoudsopgave voor een Business Case

Werkbladen Outsourcing

Wb-1. Overzicht assets en bepalen diensten

Wb-2. Tabel SLA's, KPI's en Stuurmaatregelen

Wb-3. Tabel Services en Overleg

Beslissingstabellen Outsourcing

BT-1. Beoordeling Offertes



Standaard tabellen Outsourcing

- T-1. Inhoudsopgave van een RfI
- T-2. Inhoudsopgave van een RfP
- T-3. Tabel Standaard Overlegvormen
- T-4. Tabel Standaard Stuurmaatregelen
- T-5. Standaard inhoudsopgave SLA
- T-6. Standaard inhoudsopgave van DAP
- T-7. Standaard structuur voor een CMDB

Werkbladen Situatie en Risico analyse (ISPL)

- Werkbladen Situatie Analyse
- De Risico tabellen
- Werkbladen Risico Analyse

Taakvelden van regie

- Model voor regie-organisatie
- De 5 pijlers voor pro-actieve regie
- Taakvelden van regie



1. Toelichting op het Draaiboek

Inleiding

De afgelopen 10 jaar ben ik betrokken geweest bij outsourcing van (delen van) de ICT. Daarbij heb ik relaties begeleid bij het opstellen van een sourcing strategie en begeleid bij het daadwerkelijk outsourcen: het opstellen van eisen aan de gewenste dienstverlening, het opstellen van RfI's en RfP's, het begeleiden van tenders, leverancierselectie en contractering.

Daarna heb ik ondersteuning en advies gegeven bij de transitie van de diensten naar de geselecteerde leverancier(s), het inregelen van de dienstverlening en de transformatie (optimalisatie) van de dienstverlening.

Ook het inrichten van regie is een belangrijk aandachtsgebied, als voorwaarde voor het zodanig managen van de outsourcing dat de door de business gewenste diensten en service levels effectief worden geleverd. Hiervoor is een adequate regie-organisatie nodig alsmede een effectieve samenwerking met de leverancier(s).

In al die jaren ben ik ook betrokken geweest bij problemen met de outsourcing, overigens niet alleen als gevolg van het niet goed functioneren van de betreffende leverancier. Ook qua regie waren er regelmatig verbeteringen gewenst.

Naast het feit dat nu - 2010 - nog steeds veel organisaties overwegen om (delen van) hun ICT uit te besteden, staan diverse organisaties voor de stap om hun contract te verlengen of overwegen om een nieuwe tender uit te schrijven en van leverancier te wisselen.

Het Draaiboek

Bij de meeste projecten rond outsourcing waren geen goede standaarden beschikbaar en moesten die steeds opnieuw worden ontwikkeld.

Hoewel we daarbij konden terugvallen op mijn ervaringen of boeken over dit thema, konden we niet terugvallen op een echte gedocumenteerde standaard aanpak en fasering, of op gedocumenteerde standaarden voor documentatie.

Met dit Draaiboek Outsourcing wil ik de gewenste standaarden beschikbaar stellen.

Juist omdat dit Draaiboek is ontwikkeld op basis van zo'n 10 jaar ervaring met outsourcing, hoop ik het proces van outsourcing (of her-tenderen) zowel qua tijd als kwalitatief inhoudelijk te kunnen bevorderen. In elk geval moet worden bereikt dat bij een aanbesteding veel eerder de gewenste diensten worden geleverd op het noodzakelijke kwaliteitsniveau.

Bovendien hoop ik dat - nadat de aanbesteding met een contract is afgerond - het managen van de outsourcing effectiever plaatsvindt.

Met beide doelen moet worden bereikt dat het rendement van de outsourcing voor de business op het gewenste niveau komt. Want dit is het ultieme doel van (out)sourcing: het zodanig organiseren van het



beheer van de informatievoorziening dat de business de gewenste informatievoorziening en ondersteuning krijgt, en waarmee de business haar bedrijfsprocessen optimaal kan laten verlopen.

Sourcing en outsourcing

Dit Draaiboek richt zich vooral op outsourcing, i.c. het proces van het uitbesteden van diensten aan externe leveranciers. Dit laat onverlet dat outsourcing onderdeel is van de sourcing van het beheer van de informatievoorziening: het zodanig organiseren van het beheer van de informatievoorziening opdat de business optimaal gebruik kan maken van de voor haar bedrijfsvoering benodigde ICT-middelen en de daarvoor benodigde ondersteuning krijgt.

(Out)sourcing en beheer

Zoals gesteld moet outsourcing worden beschouwd in het kader van de organisatie van het beheer van de informatievoorziening. Dit impliceert dat er altijd sprake is van een combinatie van de uitvoering van het beheer: door de organisatie zelf (veelal functioneel gericht) en door interne en/of externe leveranciers (veelal technisch gericht).

Voor het functionele beheer door de organisatie zelf is het van belang dat de ICT-governance en het functioneel (applicatie-) beheer adequaat in de organisatie is georganiseerd en belegd. Denk in dit kader aan BiSL en ASL, frameworks voor functioneel- respectievelijk applicatiebeheer.

En wat betreft de aansturing en samenwerking met de leverancier(s) geldt dat tevens de regie goed moet zijn georganiseerd en belegd.



2. Inhoud van het Draaiboek

Het Draaiboek bevat de volgende elementen.

Standaarden voor aanpak en fasering

Deze bieden een standaard voor de aanpak van de aanbesteding. In eerste instantie biedt het een standaard aanpak en fasering. In tweede instantie werkbladen die de aanpak ondersteunen.

– **een standaard voor de fasering**

Hiermee wordt bereikt dat een (her-) aanbesteding direct kan worden gepland en de relevante betrokkenen vanaf de start kunnen worden betrokken en geïnstrueerd over de van hen verwachte input. Deze standaard aanpak en fasering valt in 4 fasen uiteen:

1. **het opstellen van de sourcing strategie**

De sourcing strategie legt de basis, in termen van: uitgangspunten, afbakening en randvoorwaarden voor de realisatie van de outsourcing en eventueel andere vormen van sourcing. Derhalve is een gedegen analyse van de ICT-percelen van belang om de optimale sourcingsopties vast te stellen.

2. **het realiseren van de sourcing strategie met een tender en contractering**

Nadat de sourcing strategie is bepaald, kan deze in de tweede fase worden gerealiseerd. Voor de percelen welke worden uitbesteed, wordt een tender uitgeschreven, de gewenste leverancier geselecteerd en vervolgens gecontracteerd.

3. **de transitie naar de geselecteerde leverancier**

Na de contractering vindt de transitie naar de geselecteerde leverancier(s) plaats. Dit kan ook betrekking hebben op een re-transitie van een 'oude' naar een 'nieuwe' leverancier of het weer 'in house' halen van de betreffende percelen.

4. **een eventuele transformatie (optimalisatie)**

Nadat de dienstverlening door de geselecteerde leverancier is ingeregeld, kan eventueel een optimalisatie plaatsvinden. Dit impliceert bijvoorbeeld het vervangen van ICT-middelen door de standaarden van de leverancier.

Aanbevolen wordt om deze transformatie als vierde fase te definiëren en de transformatie niet gelijktijdig met de transitie te laten plaatsvinden (of hier in elk geval terughoudend mee te zijn). De transitie is in het algemeen al een complex project, hetgeen in complexiteit wordt verhoogd door gelijktijdig een transformatie uit te voeren.

– **een standaard voor het formuleren van de te bereiken doelen van de outsourcing**



Hiermee wordt bereikt dat vroeg in het traject de doelen van de outsourcing concreet worden gemaakt, maar ook tijdens de contractperiode continu kan worden gestuurd op de gewenste resultaten en waarmee de business case wordt gerealiseerd.

– **een standaard aanpak voor de analyse voor het afbakenen van de uit te besteden ‘percelen’**

Hiermee wordt bereikt dat duidelijk wordt welke objecten en diensten voor outsourcing in aanmerking komen, welke risico's hieraan zijn verbonden en onder welke condities de (out)sourcing op een verantwoorde wijze kan plaatsvinden.

– **Een standaard voor een afhankelijkheidsanalyse (gebaseerd op de A&K-analyse)**

Een afhankelijkheidsanalyse brengt de afhankelijkheid van de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen van de informatievoorziening in kaart. Hierbij kunnen belangrijke randvoorwaarden en condities voor de (out)sourcing van de – zo gewenst individuele – percelen worden vastgesteld.

Deze analyse biedt daarmee belangrijke input voor het stellen van de eisen aan de eventuele outsourcing.

– **een standaard voor een risico-analyse**

Een risico-analyse biedt belangrijke inzichten om de sourcing op te baseren, de risico's te onderkennen en eventuele mitigerende maatregelen te treffen. De risico-analyse wordt onder andere gebruikt bij het analyseren van de percelen om de sourcingoptie vast te stellen.

ISPL biedt naast een framework voor outsourcing, ook een gedegen risico-analyse. Deze is in dit Draaiboek geadopteerd.

– **een standaard voor het opstellen van SLA's, KPI's en rapportages**

Het opstellen van goede SLA's blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Het Draaiboek biedt echter een gedegen methode om goede SLA's op te stellen en KPI's te bepalen. Op basis hiervan kunnen rapportages worden gedefinieerd.

– **een standaard om te komen tot standaard stuurmaatregelen, maar ook een bonus/malus systematiek**

Afgeleid van de SLA's en de KPI's kunnen stuurmaatregelen worden benoemd en afgesproken met de leverancier. Dit biedt het voordeel dat beide partijen hierover vooraf afspraken hebben gemaakt en hierop kunnen terugvallen.

Standaarden voor documentatie en werkbladen

De standaard voor documentatie biedt diverse werkbladen waarmee belangrijke elementen die de outsourcing definiëren, worden uitgewerkt en gedocumenteerd.



In het Draaiboek zijn onder andere de volgende werkbladen opgenomen:

– **een standaard voor het documenteren van de eisen aan de diensten**

Uit ervaring blijkt dat problemen met outsourcing vaak ontstaan doordat de gewenste diensten onvoldoende zijn afgestemd c.q. gedocumenteerd. Dit wrekt zich later doordat SLA's onvoldoende aansluiten op de behoeften en de business derhalve niet de gewenste diensten krijgt. Naast geen-adequate regie, is dit de nummer 1 voor problemen met de kwaliteit van dienstverlening.

– **een standaard voor kostencalculaties (TCO)**

Kostencalculaties zijn altijd lastig. Ten eerste om de kostenposten vast te stellen en ten tweede om de feitelijke kosten boven tafel te krijgen.

Het in het Draaiboek opgenomen kostenmodel ondersteunt in elk geval een complete inventarisatie van de huidige kosten en kan worden gebruikt voor de prognose van de toekomstige kosten.

– **een documentatiestandaard voor een business case.**

Aanbevolen wordt om - ten behoeve van de besluitvorming en het managen van de outsourcing - een business case op te stellen.

Het Draaiboek biedt een inhoudsopgave van een business case.

– **een documentatiestandaard voor een RfI en RfP.**

Een RfI biedt een organisatie informatie over een voorgenomen outsourcing op basis van informatie welke van leveranciers wordt verkregen. Een RfP biedt vervolgens de basis voor de offertes van leveranciers.

Het is evident dat de kwaliteit van de RfI respectievelijk de RfP de kwaliteit van de input van de leveranciers bepaalt.

Het Draaiboek biedt een standaard voor de inhoudsopgave van de RfI en de RfP, welke nader wordt ingevuld vanuit de werkbladen.

De standaarden worden gedocumenteerd in standaard tabellen en werkbladen die bij een (out)sourcings project kunnen worden aangevuld en ingevuld.

Beslissingstabellen

In het kader van een outsourcing moeten vele beslissingen worden genomen. De opgenomen beslissingstabellen bieden elementen om de betreffende beslissing op te baseren en het nemen van de beslissing te ondersteunen.

Er zijn beslissingstabellen opgenomen voor onder andere:

– **het kiezen van een sourcingsoptie uitgaande van kenmerken van de uit te besteden percelen**

De beslissingstabel brengt alle relevante elementen in kaart en op basis waarvan de beste sourcing strategie kan worden gekozen.



- **het kiezen van de samenwerkingsvorm met een externe leverancier**

De keuze voor de samenwerkingsvorm met de leverancier bepaalt in hoge mate de wijze waarop de samenwerking juridisch en contractueel vorm en inhoud krijgt.

- **het opstellen van de eisen aan een leverancier**

Het opstellen van eisen aan de te selecteren leverancier biedt uiteraard de basis voor de selectie. Ook hierin blijkt bij latere problemen (d.w.z. na het afsluiten van het contract) dat er meer van een leverancier wordt verwacht dan in de Rfp is aangegeven. Omgekeerd geldt ook vaak dat de klant onvoldoende heeft nagedacht over de eisen aan de leverancier, anders dan dat de geformuleerde diensten op een goed niveau moeten worden geleverd.

Tabellen met achtergrondinformatie

Bij outsourcing zijn veel overwegingen te identificeren die bijdragen om de juiste beslissingen te nemen. De opgenomen tabellen bieden veel achtergrond informatie en inzichten om deze beslissingen op te baseren.

De standaard tabellen bevatten onder andere:

- **De standaard outsourcingopties en samenwerkingsvormen met leveranciers**

In het kader van (out)sourcing zijn diverse opties mogelijk alsmede samenwerkingsvormen met leveranciers. De meest ‘extreme’ vormen van sourcing zijn ‘in house’ de beheeractiviteiten beleggen ten opzicht van het ‘volledig resultaatverplicht uitbesteden’. Maar ook het (tijdelijk) inhuren van expertise of co-sourcing behoren tot de mogelijkheden.

Hoewel bij outsourcing meestal voor een ‘traditionele’ uitbesteding van de dienstverlening wordt gekozen, bestaan ook mogelijkheden voor andere vormen van samenwerking (bijvoorbeeld: een alliantie) met zowel een commerciële leverancier als met bijvoorbeeld gelijksoortige organisaties (denk aan: shared service centers).

- **Een standaard voor perceelindeling met objecten en services**

Vaak is het niet gewenst om de totale ICT uit te besteden. Vervolgens is het lastig om de totale ICT en haar dienstverlening in onderdelen (de zogenoemde “percelen”) in te delen.

Het Draaiboek biedt een standaard perceelindeling die zo gewenst kan worden gemodificeerd.

- **Standaard inhoudsopgave voor ICT-beleid**

Het ICT-beleid zou belangrijke randvoorwaarden voor de (out)sourcing moeten bieden. Indien dit (nog) niet het geval is, biedt het Draaiboek de belangrijkste elementen van het ICT-beleid dat de gewenste randvoorwaarden voor (out)sourcing definieert.

- **Standaard structuur voor een CMDB**



De CMDB biedt bij outsourcing een belangrijke bron van informatie over overeengekomen en afgenomen objecten en services, alsmede de prijs die hierover is afgesproken. De CMDB biedt derhalve de basis voor facturering en de controle daarop.

CD met operationele tabellen

Bij dit Draaiboek behoort een CD met alle operationele tabellen. Deze kunnen tijdens een (her-) aanbestedingstraject worden gebruikt, ingevuld en aangevuld, en vervolgens bijvoorbeeld in de RfP worden opgenomen.

Deze tabellen zijn in Word en Excel format op de CD beschikbaar (Microsoft Word en Excel 2003).

Regie

Hoewel dat meer met het beheer van de informatievoorziening en de aansturing van de gecontracteerde leverancier te maken heeft, en niet met het proces van uitbesteden als zodanig, zijn ook standaarden voor de inrichting en de werkzaamheden van een regie-organisatie beschikbaar. Deze zijn niet in het Draaiboek opgenomen doch apart beschikbaar.

Het Draaiboek biedt wel de kaders voor de inrichting van de regie.

Het Draaiboek in relatie met her-aanbesteden

Hoewel bij een her-aanbesteding vaak al een evaluatie heeft plaatsgevonden van de gewenste en feitelijke dienstverlening en de SLA's, wordt aanbevolen om alle stappen in het Draaiboek expliciet uit te voeren. Hierbij is meestal sprake van een evaluatie, heroverweging en/of aanscherping.

