

Inhoud

	Inleiding	xiii
1	Sourcingstrategie	1
	Introductie	2
	Sourcingstrategie	3
	Het onderwerp van een IT-sourcingstrategie	3
	Opzet van een sourcingstrategie	5
	Opkomst van cloud en as-a-serviceleveringsmodellen	8
	Multi-vendormodellen versus partnerecosystemen	8
	Agile en devops	10
	Besluitvorming en vervolgstappen	10
	Literatuurverwijzingen	12
2	Leveranciersselectie	13
	Inleiding	14
	IT-leveranciersselectie verandert door de jaren heen	15
	Vormen en aanpak van selectieprocessen	16
	Klassieke aanpak	21
	Interactief proces	24
	Wat is de beste aanpak?	26
	Wisselwerking leveranciersselectie/sourcinglifecycle en het belang van leveranciers vroegtijdig betrekken	27
	Plaats van leveranciersselectie binnen de sourcinglifecycle	27
	Niet of te laat betrekken van de markt	29
	Het belang van vroegtijdige interactie	30
	Bronverwijzingen	34

3	Vergoedingsmechanismen	35
	Samenvatting	36
	Introductie	36
	Vertaalslag van kosten naar vergoedingen en terug	37
	Belang van het bepalen van de scope	37
	Kosten aan begin en einde	38
	Managementkosten	39
	Belastingen	39
	Normalisatie	39
	Krachten tijdens het onderhandelingsproces	40
	Doelen van vergoedingsmechanismen	41
	Redelijkheid	41
	Representativiteit	42
	Consistentie	42
	Sturend op gewenst gedrag	42
	Risicodekkend	42
	Interne doorbelasting	43
	Voorzien in verlenging en voortijdig einde	43
	Prijsmodellen	45
	Soorten prijsmodellen	45
	Welk vergoedingsmodel is wanneer geschikt?	46
	Doorberekende kosten	48
	Omgaan met veranderingen	48
	Volumes – belang granulaire vergoedingen	48
	Efficiency	48
	Inflatie	49
	Benchmarking	49
4	Contracteren	51
	Introductie	52
	Juridische voorwaarden en beperkingen	53
	Overgang van onderneming	53
	Ondernemingsraad en vakbonden	54
	Contracten met derden	54
	Financiële instellingen	55
	Privacyrecht	55
	Mededingingsrecht	56
	Aanbestedingsrecht	56
	Selectie- en onderhandelstraject	57
	Rules of engagement en precontractuele goede trouw	57
	Request for proposal	57

	Proposal	59
	Due diligence	60
	MOU/LOI	60
	Algemene uitgangspunten van de outsourcingovereenkomst	62
	Enkele specifieke bepalingen van de outsourcingovereenkomst	64
	Dienstenomschrijving en sweep clause	64
	Servicelevels, KPI's en servicecredits	65
	Schuldeisersverzuim en overmacht	66
	Benchmarking	67
	Governance, contract change control procedure en escalatieprocedure	68
	Step-in	70
	Looptijd en beëindiging	70
	Rechten bij niet-nakoming en gebruikelijke afwijkingen in outsourcingovereenkomsten	72
	Aansprakelijkheid en supercaps	73
	Conclusie	75
	Bronverwijzingen	76
5	Cyberbeveiliging	77
	Inleiding	78
	Achtergrond: dreigingsbeeld door de jaren heen	79
	Aanvalspatroun doorbreken: de cyber kill chain	81
	Dienstenmodel voor veilige diensten	84
	Maak van elke dienst een veilige dienst	84
	Basisbeveiliging – basis op orde	86
	Aanvullende maatregelen voor de groei in volwassenheid/weerbaarheid	88
	Toekomst: onzichtbare beveiliging	90
	Governance: passend model in elke situatie	91
	Model 1: beveiliging als eigenschap van dienst	91
	Model 2: aanvullende maatregelen apart inregelen/contracten – eigen SOC	93
	Lessons learned bij outsourcing van beveiliging	95
	Bronverwijzingen	96
6	Organisatie en HR	97
	Managementsamenvatting	98
	Introductie	99
	Wet overgang van onderneming	101
	Welke rol – per fase – speelt HR in een outsourcing?	102
	Besluitvorming	102
	Selectie/RFP	103
	Due diligence	104

Inhoud

	Onderhandelen	105
	Transitie/transfer	106
	Transitie/transformatie	107
	Arbeidsvoorwaarden en stakeholders	109
	Outsourcing: eerste generatie versus tweede generatie	110
	Conclusie	115
	Literatuur	115
7	Transitie en transformatie	117
	Managementsamenvatting	118
	Verandering	118
	Gedrags- en cultuuraspecten	120
	Leiderschap bij verandering	123
	Situationele aanpak voor veranderen, transitie en transformatie	128
	Conclusie	129
	Bronverwijzingen	130
8	Regie	133
	Inleiding	134
	Wat is regie?	134
	Volwassenheid regie	135
	Agile	140
	Cloud	141
	Robotisering	142
	Conclusie	142
	Bronverwijzingen	143
9	Multi-vendorregie	145
	Introductie	146
	Doelstellingen	148
	Service-integratie	149
	Architectuur	152
	Innovatie	153
	Ecosystemen	154
	Gain/pain sharing	156
	Samenvatting	156
	Literatuur	157

10	Exitstrategie en (her)contracteren	159
	Inleiding	160
	Waarom (her)onderhandelen of exit?	161
	Duur en beëindiging	161
	Wat af te spreken over exit?	162
	Maak een exitplan	163
	Inhoud van het exitplan	164
	Proces richting (her)onderhandelen of exit	165
	Acties en strategie	165
	Content	166
	Verder met alleen de huidige leverancier	166
	Onderhandelen met meerdere leveranciers	167
	Gedragscode Re-transitie van Sourcing Nederland	167
	Conclusies	168
	Index	169

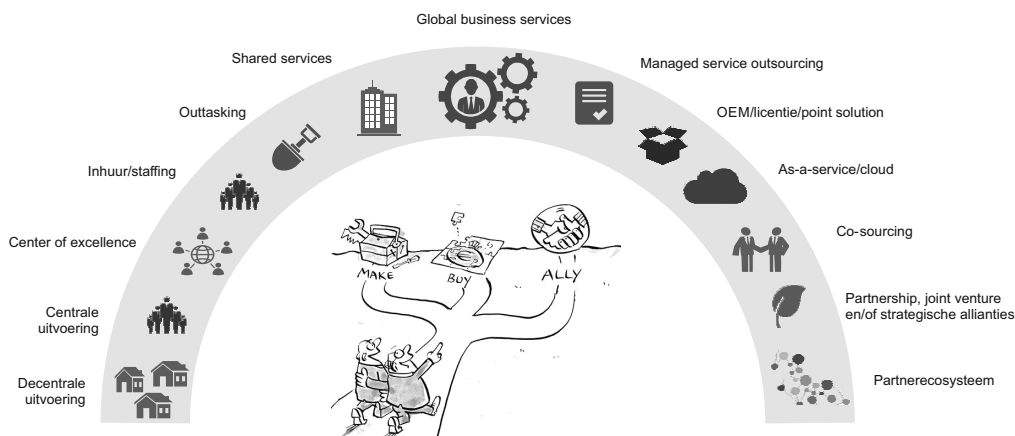
Sourcingstrategie

Mark Beukers, Partner Digital Sourcing; KPMG Nederland

Mark Beukers werkt als partner binnen de KPMG adviespraktijk en is verantwoordelijk voor de Digital Sourcing-propositie in Nederland. Mark heeft meer dan zestien jaar relevante werkervaring op het gebied van ICT-sourcingadvies en is gedurende deze periode betrokken geweest bij meer dan negentig sourcing-gerelateerde projecten. Mark is materiedeskundige op het gebied van ICT-sourcingstrategie en -selectievraagstukken binnen de domeinen ICT (Cloud) Outsourcing (ITO), Business Process Outsourcing (BPO) en ICT Inkoop domein. Als materiedeskundige is Mark ook verbonden aan Sourcing Nederland; de vakvereniging die zich bezighoudt met het professionaliseren van sourcing in Nederland. Hij is als gastdocent betrokken bij het onderwerp ICT-sourcingstrategie binnen de Foundation en Expert-trainingen. Tevens is hij lid van de opleidingscommissie.

Introductie

Sourcing betreft de wijze waarop organisaties keuzes maken over de manier waarop wordt samengewerkt met marktpartijen, interne dienstverleners, ketenpartners of andere samenwerkingsverbanden. Sourcing geeft antwoord op hoe een organisatie op effectieve en efficiënte wijze invulling geeft aan een organisatiedomein – en gerelateerde activiteiten en processen – door een bewuste keuze te maken welke activiteiten zelfstandig uit te voeren (“zelf doen”), welke activiteiten uit te besteden aan marktpartijen (“inkopen”) en/of andersoortige samenwerkingsverbanden (“samenwerken”). Deze keuze staat bekend als de ‘Make, Buy or Ally’-afweging [1]. Er bestaat een scala aan tussenliggende leveringsvormen.



Afbeelding 1.1 Keuzepalet leveringsvormen van sourcing.

De keuze voor de best passende leveringsvorm is zowel van toepassing op activiteiten binnen het primaire proces als bij ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen zoals informatietechnologie (IT), financiën, human resources (HR) en facilitair. Verder geldt dat er per domein verschillen zijn in de beschikbaarheid (en volwassenheid) van bepaalde leveringsvormen. Zo kent de leveringsvorm ‘Managed Service Outsourcing’ voor het IT-domein als geheel een hoge marktvolwassenheid.

Het is raadzaam om voorafgaand aan de implementatie van bepaalde leveringsvormen na te denken over de doestellingen, samenhang, (on)mogelijkheden en consequenties in de vorm van een sourcingstrategie.

Sourcingstrategie

Een sourcingstrategie geeft antwoord op *hoe* een organisatie op effectieve en efficiënte wijze invulling geeft aan een dergelijk bedrijfsdomein door een bewuste – en afgewogen – keuze te maken ten aanzien van de “Make, Buy or Ally”-vraag. Dit alles rekening houdend met de door de organisatie opgestelde sourcingdoelstellingen, randvoorwaarden en uitgangspunten.

Het opstellen van een sourcingstrategie kan worden gezien als een goede voorbereiding op strategische besluitvorming, maar ook als een periodiek mechanisme om de fitheid van de eerder genomen sourcingbesluiten te evalueren, en waar nodig aan te passen op basis van veranderende omstandigheden binnen én buiten de organisatie.

De sourcingstrategie heeft een directe relatie met de strategie van de organisatie. Interne en externe factoren beïnvloeden de businessuitdagingen en resultaten in een nieuwe of aangescherpte businessstrategie. Deze strategie leidt tot nieuwe of gewijzigde sourcinguitdagingen die verwerkt worden in de sourcingstrategie. De sourcingstrategie sluit daarmee altijd aan op de businessstrategie. Als een organisatie zich bijvoorbeeld meer wil toeleggen op het primaire proces, dan zal de sourcingstrategie zich waarschijnlijk meer toespitsten op outsourcingmogelijkheden.

Het opstellen van een sourcingstrategie bevordert de kwaliteit van de voorgenomen sourcingbeslissing. De sourcingstrategie geeft de best ‘passende’ leveringsvorm voor een bepaald domein – in de praktijk vaak een combinatie van leveringsvormen – afhankelijk van de gestelde doelstellingen, randvoorwaarden en uitgangspunten.

Het onderwerp van een IT-sourcingstrategie

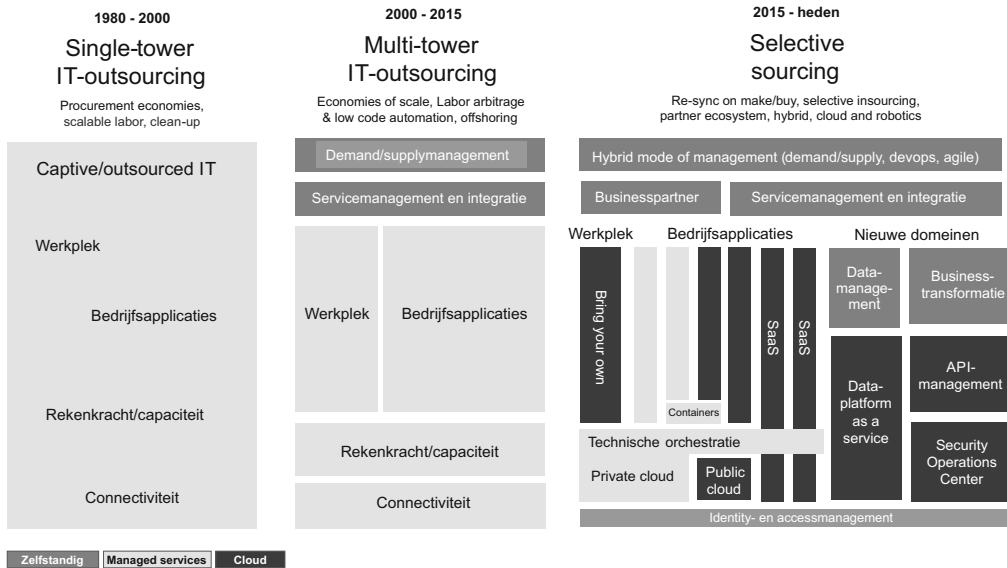
Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond er in het IT-domein een externe markt doordat derde partijen elementaire IT-taken en activiteiten begonnen aan te bieden, en dat daar vanuit organisaties behoefte aan was. Het besluit van Kodak om in 1989 zijn datacenteractiviteiten uit te besteden aan IBM/DEC kan worden gezien als een mijlpaal in de wereld van IT-outsourcing [2].

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is een brede wereldwijde markt ontstaan voor de levering van IT-dienstverlening die tot op de dag van vandaag in beweging is. Dit heeft alles te maken met de veranderende rol van de IT-functie binnen de organisatie die sinds de oprichting van Sourcing Nederland transformeerde van ‘Keep the lights on’ naar ‘Changing the business’.

Het is zaak in de sourcingstrategie rekening te houden met de veranderingen in het IT-domein en de dynamiek in de markt. Wat begon met de externe levering

Hoofdstuk 1 – Sourcingstrategie

van ondersteunende IT-diensten zoals de helpdesk, serverbeheer en hosting-dienstverlening in een ‘single-tower’-leveringsmodel is geëvalueerd naar volwassen geworden cloudtechnologie, *as-a-service* leveringsvormen en nieuwe wereldfuncties zoals dataonderzoekers, botbouwers, bigdataspecialisten en cloudarchitecten. De effecten hiervan zien we in de praktijk terug bij het vaststellen van de verkaveling.



Afbeelding 1.2 *Toenemende complexiteit van het sourcingmodel.*

Door de jaren heen is ook de opzet van de IT-outsourcingdienstverlening bij IT-leveranciers veranderd. Single- en multi-tower-outsourcing stond vooral nog in het teken van verplaatsen van werkzaamheden van Europa naar near- en offshorelocaties zoals Roemenië en India. Door de inzet van goedkope arbeidskracht konden ‘economies of scale’ en ‘labor arbitrage’ worden gerealiseerd. Door de opkomst van volwassen cloudoplossingen, slimme software en kunstmatige intelligentie is het voor IT-leveranciers niet meer noodzakelijk om beheerwerkzaamheden te verplaatsen naar lagelonenlanden, maar worden deze werkzaamheden overgenomen door software. De inzet van self-healing software die incidenten zelf afvangt en oplost heeft de afgelopen tien jaar een vlucht genomen, en moderne IT-leveranciers zetten in de grote mate in.

Denk bij de verkaveling van het IT-domein dus niet alleen in traditionele kavelen, maar onderzoek organisatie-breed – en in de markt – de behoefte en mogelijkheden. Slechts dertig procent van de bestaande IT-outsourcingcontracten is geschikt om adequaat te voorzien in de moderne IT-dienstverlening [3]. Kijk ook expliciet naar de (on)mogelijkheden bij de inzet van bepaalde leveringsvormen.

Hoewel cloud- en as-a-serviceleveringsmodellen sterk in opkomst zijn – mede door de sterke toename in marktvolwassenheid – blijft er in veel organisaties sprake van een hybride leveringsmodel.

Opzet van een sourcingstrategie

Het Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) publiceerde in 2014 de *Richtlijn bij Outsourcing* (NEN-ISO 37500:204) met daarin definities, concepten en processen gebaseerd op best practices voor de volledige levenscyclus van uitbesteding. Los van de ISO-norm die slechts de kaders geeft voor een sourcingstrategie, is er geen voorgeschreven sjabloon voor sourcingstrategieën.

In de basis zijn er twee soorten sourcingstrategieën te onderscheiden: top-down en de bottom-up. De detailbehoefte van de organisatie is vaak doorslaggevend in de keuze voor een van de twee varianten. Voor- en nadelen tussen de twee varianten liggen voor de hand, maar het belangrijkste argument is de beoogde diepgang van de analyse, waarbij een verkaveling op detailniveau meer baat heeft bij een bottom-up sourcingstrategie, omdat met een hogere granulariteit wordt gekeken naar de onderlinge afhankelijkheden van sourcingcomponenten.

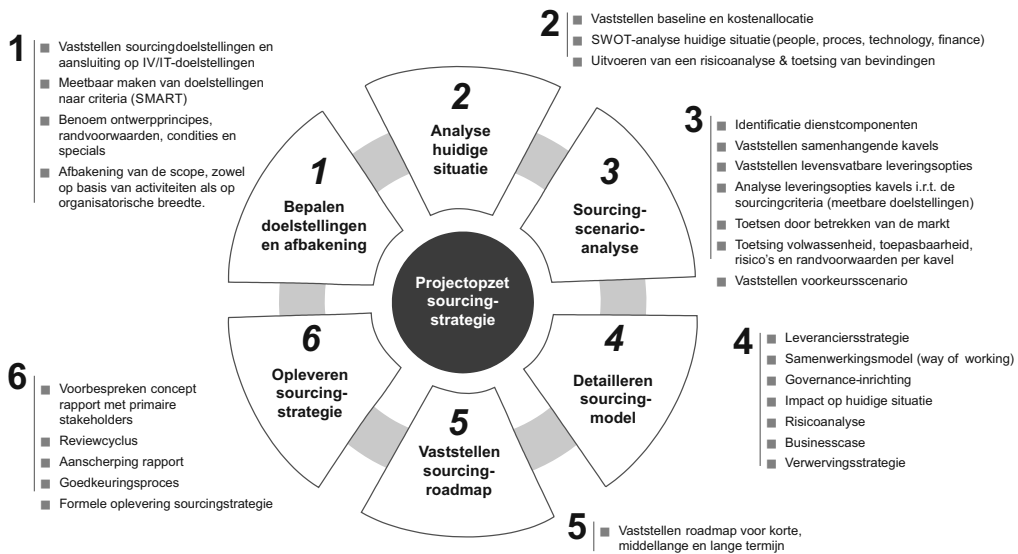
Een goede sourcingstrategie bestaat in essentie uit de volgende onderdelen:

- **Missie/doel** Wat wil de organisatie met sourcing bereiken?
- **Afbakening** Waar heeft de sourcing betrekking op?
- **Doelstellingen** Welke tastbare resultaten worden nagestreefd?
- **Analyse huidige situatie** Wat is de huidige baseline, wat gaat goed en wat kan beter?
- **Sourcingmodel** Hoe ziet het beoogde leveringsmodel eruit?
- **Impactanalyse** Welke veranderingen brengt het beoogde leveringsmodel met zich mee ten opzichte van de huidige situatie (waaronder personele bezetting)?
- **Businesscase** Wat zijn de kwalitatieve en financiële impact?
- **Routekaart** Welke stappen zijn nodig om te komen tot het beoogde sourcingmodel?

Sourcing Nederland onderkent de volgende stappen bij het opstellen van de sourcingstrategie, waarin de bovenstaande onderdelen een plaats vinden (zie afbeelding 1.3):

- 1 Stap 1 staat in het teken van de juiste positionering van de sourcingstrategie. Van belang is het vaststellen van de beoogde sourcingdoelstellingen, de aansluiting van deze doelstellingen op de bestaande IV/IT-strategie en het meetbaar maken van de doelstellingen. Sourcingdoelstellingen zijn over de jaren heen geëvalueerd. De meest in oog springende verandering is te zien bij de beweging van technisch gerichte service level agreements (SLA's) naar gebruikersbeleving in de vorm van experience level agreements (XLA's). XLA

Hoofdstuk 1 – Sourcingstrategie



Afbeelding 1.3 *Stappenplan voor het opstellen van de IT-sourcingstrategie.*

draait om het vinden van het grotere doel en dat doel verankeren in de interne en externe organisatie. Hierbij wordt uitgegaan van hoe mensen dit zien en ervaren. XLA is vastgelegd in NEN 8038.

Naast de doelstellingen is het ook noodzakelijk om vooraf na te denken over de ontwerpprincipes, randvoorwaarden, condities en bijzondere zaken (specials) die in ogenschouw dienen te worden genomen bij het vaststellen van de sourcingstrategie.

- 2** De activiteiten in deze stap hebben als doelstelling het vaststellen en verduidelijken van de huidige omgeving en situatie. Aan de hand van een inventarisatieronde en gerichte interviews wordt de huidige situatie (IST) in kaart gebracht. Er wordt in veel gevallen al veelvuldig gebruikgemaakt van externe leveranciers. Meestal is er dan ook enigszins zicht op kosten en opbrengsten. De percepties van de opbrengsten zullen mogelijk verschillen en subjectief zijn. Afhankelijk van het perspectief en de verwachtingen zal er meer of minder tevredenheid zijn over de dienstverlening. Al deze inzichten zijn relevant bij het vaststellen van de sourcingstrategie.
- 3** Bij het vaststellen van het sourcingmodel wordt veelal gebruikgemaakt van een scenarioanalyse waarbij de leveringsopties worden afgezet tegen een beoordelingskader; vaak de vastgestelde doelstellingen. Afhankelijk van de gekozen aanpak bestaat deze scenarioanalyse uit een detailanalyse per activiteit in het domein (bottom-up) of uit een aantal vooraf gekozen clusters van activiteiten (top-down). De scenarioanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van een aantal stappen, voortbouwend op de inzichten vanuit de IST-analyse.

Als eerste dienen de kavels te worden geïdentificeerd. Dit betreft de combinatie van IV/IT-dienstelementen die logisch gezien gegroepeerd kunnen worden, bijvoorbeeld op basis van samenhang, aard en/of praktijkvoorbeelden uit de markt. Verder dienen de mogelijke leveringsopties te worden geïdentificeerd, inclusief de vaststelling van de prioriteiten. Het is raadzaam vooraf vast te stellen welke leveringsopties relevant zijn voor de eigen organisatie. Niet-relevante leveringsopties kunnen dan worden uitgesloten voor de scenarioanalyse en kostbare tijd besparen. De haalbaarheid van de leveringsopties wordt per kavel getoetst aan de sourcingdoelstellingen, randvoorwaarden en criteria waarmee per kavel een voorkeur wordt vastgesteld. De optelling van deze individuele voorkeuren vormt in principe het 'bottom-up' voorkeursscenario. Alvorens dit vast te stellen wordt er een aanvullende analyse gedaan waarbij gevalideerd wordt of de 'optelling' wel een logisch geheel vormt en als geheel ook bijdraagt aan de IT-sourcingdoelstellingen. Het gunstigste scenario wordt geselecteerd als voorkeursscenario. De uitkomsten van de scenarioanalyse dienen met de opdrachtgever te worden besproken om de keuze voor een voorkeursscenario als werkhypothese te valideren.

Het is raadzaam om in deze fase de markt proactief te betrekken om de haalbaarheid van het vastgestelde sourcingscenario te toetsen. Ook kan het helpen om een extern sourcingadviesbureau te betrekken, dat extra duiding kan geven aan de ervaringen in de bredere markt. Zo kan een model op papier goed aansluiten op de geformuleerde doelstellingen, maar in de praktijk moeilijk realiseerbaar zijn.

- 4 Nadat het voorkeursscenario als werkhypothese is vastgesteld kan het verder worden uitgewerkt naar een aantal specifieke onderwerpen om het scenario verder te toetsen op haalbaarheid. Dit betreft het vaststellen van een toekomstige werkwijze, leveranciersmodel en de interne organisatorische inrichting van de IT organisatie. Met name de impact op de huidige situatie is van belang bij het vaststellen van de noodzakelijke verandering in de huidige manier van werken. Denk hierbij aan noodzakelijke veranderingen in de werkwijze van de eigen organisatie, de herverdeling van bepaalde activiteiten en/of de mogelijke overgang van interne medewerkers naar een shared service center of een externe dienstverlener. Hierbij dient met name te worden gekeken naar de benodigde/ontbrekende rollen en competenties voor de inrichting van het interne IT besturingsmodel. Verder worden de financiële consequenties van het voorkeursscenario nader vastgesteld. Hierbij kan gedacht worden aan implementatiekosten, verwachte impact op het huidige kostenniveau alsook de verwachte impact op bestaande investeringen. Ten slotte dient aandacht te worden besteed aan de beoogde implementatieaanpak en de bijbehorende risico's.
- 5 De activiteiten van stap 5 hebben tot doelstelling om op basis van de voorgaande stappen een sourcingstrategiedocument en implementatieplan op te stellen die ten behoeve van het besluitvormingsproces ingezet kunnen worden. Daarnaast wordt de strategische besluitvorming voorbereid. Er

wordt een aanzet voor de implementatieroadmap opgesteld waarbij op hoofdlijnen de activiteiten worden benoemd om te komen tot het beoogde sourcingmodel.

- 6 De oplevering van de sourcingstrategie bestaat uit een visiedocument waarin de resultaten van de voorgaande stappen zijn uitgewerkt. Het rapport dient een transparante weergave te geven van het doorlopen proces, de gemaakte keuzes inclusief onderbouwing en de uitkomsten van de verschillende hoofdonderdelen. De rapportage dient verder te zijn opgebouwd met een logische structuur en samenhang. In de praktijk wordt er ook nog wel eens een onderscheid gemaakt tussen een sourcingbeleid en een sourcingstrategie, waarbij een sourcingbeleid zich dan richt op de richting, kaders en doelstellingen en de sourcingstrategie daar verdiepend op is. Een sourcingbeleid is daarbij vaak een onderdeel van de IT-strategie, en daarmee een haakje naar de sourcingstrategie.

Opkomst van cloud en as-a-serviceleveringsmodellen

Cloud-gebaseerde IT-oplossingen hebben een grote groei doorgemaakt in de markt en worden op grote schaal aangeboden door leveranciers. Waar voorheen 'financial engineering' nodig was om IT-diensten fictief te kunnen op- en afschalen, heeft de inzet van cloud de weg vrijgemaakt voor 'echte' as-a-service (AAS) leveringsmodellen.

Clouddienstverlening wordt op zichzelf aangeboden, maar is in veel gevallen ook 'onder de motorkap' een onderdeel van door een IT-dienstleverancier aangeboden samengestelde diensten.

Het is raadzaam om de uitgangspunten, randvoorwaarden en condities ten aanzien van clouddienstverlening direct in de sourcingstrategie mee te nemen. Veelal zal er een cloudbeleid aanwezig zijn dat hierbij als uitgangspunt kan worden genomen. Vanuit een sourcingperspectief is het hierbij belangrijk om niet zozeer vanuit de techniek na te denken over de inzet van cloud, maar met name vanuit een leveringsmodel. De inzet van clouddiensten betekent namelijk niet automatisch een verbetering van de condities voor de afnemer en vereist veelal een sterkere integratie en controlfunctie van de eigen organisatie.

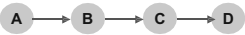
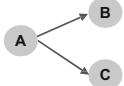
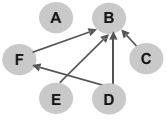
Multi-vendormodellen versus partnerecosystemen

De IT-outsourcingmarkt is sinds de oprichting van Sourcing Nederland behoorlijk veranderd. Was het merendeel van de IT-sourcingstrategieën in 2000 gericht op het faciliteren van 'eerste generatie outsourcing'-bewegingen in een single-tower-, single-vendormodel, in 2023 is er nagenoeg in alle gevallen sprake van

een multi-vendor-, selective outsourcingmodel. Voor een deel heeft dit te maken met de veranderende rol van IT binnen de organisatie, het onderscheidend vermogen dat een organisatie zelf wil (of kan) spelen binnen het IT-domein en de aanwezigheid van nieuwe technologie in de markt.

Het sourcingoperatingmodel wordt steeds meer divers en daarmee complexer om te beheersen. Beslissingen op het gebied van sourcing worden sterk beïnvloed door de dynamiek van de markt, waarbij ontwikkelingen als digitalisering, standaardisatie en de leverbetrouwbaarheid van dienstverlening leidend zijn [4]. Door de toename van het aantal partijen waarmee moet worden samengewerkt in het IT-landschap is de rol van *service integration and management* (SIAM) steeds belangrijker geworden. SIAM gaat verder dan de traditionele demand- en supplymanagementrol en vergt een doordachte strategie. In de praktijk blijkt dat de mate van professionaliteit van de SIAM-functie bepalend is voor het succes van het sourcingmodel [5].

De toenemende afhankelijkheid tussen bedrijven en organisaties op het gebied van IT-dienstverlening vraagt om een andere, meer ecosysteemgerichte benadering. Deze benadering is sinds 2018 sterk in opkomst en geeft een geheel nieuwe invulling aan de leveringsvorm ‘Samenwerking’. Afhankelijk van het doel van het ecosysteem – kennis-, platform- of businessecosysteem [6] – biedt het de mogelijkheid om op een unieke manier toegang te krijgen tot een verzameling van samenwerkende partijen en daar als klant onderdeel van te zijn.

	Supply chains	Outsourcing	Ecosystemen
Concept			
Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficiëntie in productie ▪ Kostenbesparing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kerncompetenties ▪ Kostenreductie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovatie ▪ Co-learning
Karakteristieken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standaardisatie ▪ Voor gedefinieerde specificaties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ‘On arm’s length’ ▪ Duidelijke grenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maatwerk ▪ Geïntegreerde oplossingen
Prestaties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsnormen ▪ Tijdige levering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transacties ▪ Servicelevels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ‘Gestapelde’ kennis ▪ Mate van groei ▪ Nieuwe waarde

Afbeelding 1.4 Nieuwe leveringsopties. Bron: Nyenrode Business Universiteit, *Digitale Ecosystemen*.

Van IT-dienstverleners wordt meer en meer gevraagd om te participeren in het co-creëren van IT-diensten. Dit vraagt – naast de benodigde technische expertise – om het vermogen samen te werken, ook met andere IT-dienstverleners.

Door het uitbesteden van IT-taken naar meerdere dienstverleners ontstaat een ecosysteem van diverse partners. Het besturen van een divers ecosysteem is een belangrijke uitdaging, waarbij een effectieve governance nodig is om de controle te behouden.

Werken in een ecosysteem vergt een andere instelling van de deelnemers, een manier van samenwerken en vereist gemeenschappelijke doelstellingen waarvoor een langdurige relatie wenselijk is. Ecosysteemprincipes bieden concrete mogelijkheden om dienstverlening naar een hoger niveau te brengen en te kunnen meebewegen in een sterk veranderende en digitaliserende wereld [7]. Om samen te werken in een ecosysteem is het belangrijk om concrete doelstellingen te formuleren, vooraf een duidelijk samenwerkingsmodel vast te stellen en te beschikken over een bepaalde mate van volwassenheid om succesvol in een ecosysteem deel te nemen. Let daarbij op dat een multi-vendorleveringsmodel niet per definitie gelijk is aan een ecosysteem.

Agile en devops

Het idee achter het in 2013 geïntroduceerde bimodale IT-besturingsmodel is dat er op verschillende snelheden gewerkt kan worden door teams binnen de IT-functie. Dit gedachtegoed is ook van toepassing op de relatie tussen klant en IT-leveranciers, waarbij – afhankelijk van het type dienstverlening – middels verschillende samenwerkingsvormen wordt geacteerd. Voor basis-IT-dienstverlening zoals infrastructuur en hosting biedt een traditionele demand- en supplymanagementrelatie wellicht voldoende soelaas, terwijl in applicatieontwikkelteams middels agile en devops moet worden samengewerkt in gecombineerde teams van de eigen organisatie en leveranciers.

Op agile en devops gebaseerde samenwerkingsmodellen vergen andere spelregels, afspraken en volwassenheid dan de traditionele SLA's en KPI's van welter. Een goede IT-sourcingstrategie besteedt in het sourcingmodel ook de nodige aandacht aan het samenwerkingsmodel, inclusief de stappen die nodig zijn ter voorbereiding op een aanpassing in het bestaande sourcingmodel om dit mogelijk te maken.

Besluitvorming en vervolgstappen

De sourcingstrategie ondersteunt het besluitvormingsproces en biedt de mogelijkheid om na vaststelling van de sourcingstrategie het plan als een ijkpunt te gebruiken bij de implementatie van de daadwerkelijke strategie. Een gestructureerd besluitvormingsproces maakt het mogelijk om te komen tot de strategische keuzes voor leveringsvormen, waarbij de impact, kansen en risico's inzichtelijk zijn gemaakt en de verschillende leveringsopties worden afgewogen tegen de gestelde doelstellingen, uitgangspunten en criteria van de organisatie.

Ervaring leert dat het vroegtijdig betrekken van alle betrokken stakeholders binnen de organisatie helpt bij het vaststellen van de uiteindelijke keuzes. Het is verder aan te raden om de totstandkoming van de sourcingstrategie te beschouwen als een project, en vanuit die hoedanigheid de stakeholders een positie te geven in het projectteam, de stuurgroep/projectboard en eventuele klankbordgroepen. In het IT-domein zijn de volgende stakeholders gebruikelijk bij de totstandkoming van een IT-sourcingstrategie:

- Raad van Bestuur
- Raad van Toezicht
- CIO & CTO office
- Businessorganisatie/afnemers
- CISO/Security-officer
- Contract-, leveranciers- en sourcingmanagement
- Inkoopmanagement
- Finance & Control Management
- Human Resource Management
- Juridische zaken
- Internal Audit
- Medezeggenschapsraad/ondernemingsraad

Vanuit het projectresultaat (de vastgestelde sourcingstrategie) kan verdere reguliere besluitvorming in gang worden gezet binnen de organisatie. Zeker in het geval de sourcingstrategie potentieel leidt tot een overgang van medewerkers geldt hierbij aanvullende aandacht vanuit een HR- en medezeggenschaps-perspectief.

Wat over de jaren heen wel duidelijk is geworden is dat een eenmaal opgezette sourcingstrategie geen eindstation is. De wereld verandert, zowel aan de vraag- als de aanbodzijde. Dit betekent dat de sourcingstrategie net zo flexibel moet zijn om tijdig en adequaat bij te kunnen sturen. Organisaties die succesvol zijn in sourcing denken minstens eenmaal per jaar na over hoe effectief hun sourcing nog is, ongeacht de duur van lopende contracten met bestaande IT-leveranciers.

Leun niet achterover, denk continu na over de sourcingstrategie en *be SMART!*

Literatuurverwijzingen

- [1] Davids en Hendriks (2008): *Make, Buy or Ally? – Bewust kiezen voor zelf doen, uitbesteden of samenwerken.*
- [2] Loh, L. en Venkatraman, N. (1992): *Diffusion of Information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect.*
- [3] HFS Research (2018): *State of Operations and Outsourcing.*
- [4] Plugge, A.G., Beukers, M.L en Boot, P.J.K (2020): *Sourcing: diversiteit is de norm, ermee omgaan de uitdaging.*
- [5] Olieman, P. (2023): *Safeguarding Service Provider Ecosystem Value.*
- [6] Nyenrode Business Universiteit: *Digitale Ecosystemen* (2020).
- [7] Van der Linden, B., Plugge, A.G. (2021): *AG Connect, Ecosystemen met enen en nullen.*