

# De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren

---

Open Universiteit Nederland  
faculteiten Managementwetenschappen en Informatica  
Masteropleiding Business Process Management and IT



|                                            |                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------|
| Status:                                    | Definitief                     |
| Versie:                                    | 1.0                            |
| Datum:                                     | Dinsdag 9 maart 2010           |
| Datum eindpresentatie:                     | Vrijdag 19 maart 2010          |
| Studentnaam:                               | A.A.J.M. De Swart              |
| Student nr.:                               | 850257326                      |
| 1 <sup>e</sup> begeleider en examinerator: | Dr. Mr. Ir. Th. J. G. Thiadens |
| 2 <sup>e</sup> begeleider:                 | Dr. E.E. Roubtsova             |



Open Universiteit Nederland, faculteiten Managementwetenschappen en Informatica.  
Masteropleiding Business Process Management and IT.

|                                |                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel:                         | De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing<br>en de invloed van situationele factoren |
| Titelverslag Engels:           | Functions of organizations for directing IT-outsourcing<br>and the influence of situational factors. |
| Studentnaam:                   | A.A.J.M. de Swart                                                                                    |
| Studentnummer:                 | 850257326                                                                                            |
| Afstudeercommissie:            |                                                                                                      |
| 1e begeleider en examinerator: | Dr. Mr. Ir. Th. J. G. Thiadens                                                                       |
| 2e begeleider:                 | Dr. E.E. Roubtsova                                                                                   |
| Datum afstudeerpresentatie:    | Vrijdag 19 maart 2010                                                                                |



## Samenvatting

|                             |                                                                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studentnaam:                | A.A.J.M. de Swart                                                                                 |
| Studentnummer:              | 850257326                                                                                         |
| Titel afstudeerverslag:     | De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren |
| Datum afstudeerpresentatie: | Vrijdag 19 maart 2010.                                                                            |
| Key words:                  | IT-outsourcing, regie-organisatie, situationele factoren.                                         |

### ***Inleiding en doelstelling***

IT-outsourcing staat al jaren boven aan de lijst van belangrijke trends in de IT-wereld (Informatie, oktober 2008). Helaas levert outsourcing niet altijd de verwachte voordelen. Zo toont onderzoek van Gartner in 2003 aan dat ongeveer vijftig procent van de outsourcingrelaties niet de gewenste resultaten opleveren of totaal mislukken (afgeleid van Op de Coul, 2007). Een van de oorzaken voor het falen van IT-outsourcing is: “Het niet of onvoldoende voeren van regie”.

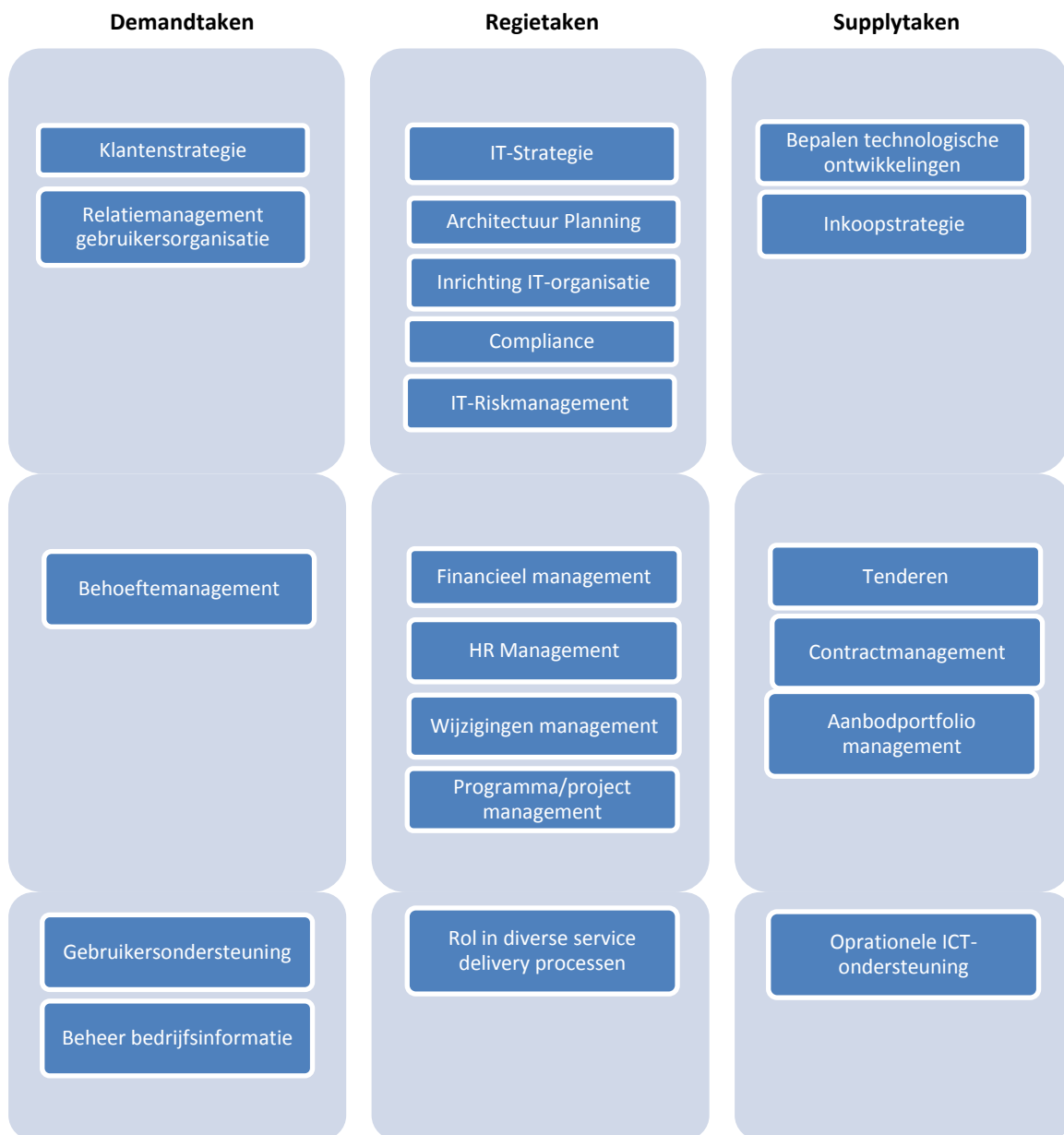
*De doelstelling van deze scriptie is om inzicht te verkrijgen in de benodigde taken voor de regievoering bij IT-outsourcing en de situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie.*

Dit inzicht kan gebruikt worden door uitbestedende organisaties voor het inrichten, en indien nodig tussentijds bijstellen van de regie-organisatie, zodat dat de regievoering bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle IT-outsourcing.

### ***Uitkomsten literatuurstudie***

IT-outsourcing wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het gebruik maken van één of meerdere externe partijen voor het laten uitvoeren van één of meerdere IT-activiteiten voor een afgesproken periode. Als een bedrijf zijn IT outsourced, blijven bepaalde onderdelen van de oude ICT-organisatie binnen de eigen organisatie behouden. De onderdelen die binnen de eigen organisatie behouden blijven, moeten zich aanpassen aan de nieuwe situatie. Vaak is er vanaf het begin van de outsourcing veel onduidelijkheid over de inrichting van de nieuwe vereiste regievoering op IT. De regie op IT-outsourcing wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *“Het zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de organisatie naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten met als doelstelling de organisatie optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen”*. De organisatie die belast is met het voeren van de regie op IT-outsourcing wordt ook wel de regie-organisatie genoemd.

Op basis van een beschrijving en vergelijking van de modellen “*The retained organization*” van Willcocks, “*The Sourcing Governance Framework*” van Quint, “*eSourcing Capability Model for Client Organizations*” van Carnegie Mellon en het op BISL en ISPL gebaseerde model van Spanjer, is inzicht verkregen in de taken van regie-organisaties.



**Figuur 1: Theoretische model met regietaken**

De taken die benodigd zijn voor het voeren van regie bestaan uit demand, supply -en regietaken die plaatsvinden op strategisch, tactisch en operationeel niveau ( zie figuur 1 met het theoretisch model met de regietaken). De demandtaken zijn gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen. Met andere woorden de coördinatie van de vraag van de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat deze vraag optimaal wordt geformuleerd.

De supplytaken zijn gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften. Deze regietaken zijn gericht op de afstemming van vraag (techniek en leveranciers) en het aanbod (organisatiebehoeften). Uit de literatuurstudie blijkt dat de organisatie die belast is met het voeren van de regie niet bestaat en dat elke outsourcingssituatie een andere manier van regie-voering zou kunnen vereisen (afgeleid van Dennis Verhoef, 2008). Zo is het per situatie afhankelijk welke taken en zwaarte van deze taken benodigd zijn voor het voeren van de regie (afgeleid van Quint Wellington Redwood, 2008). In de uitgevoerde literatuurstudie is inzicht verkregen in de “harde” situationele factoren die van invloed zijn op de zwaarte van de regietaken. Deze factoren zijn: de fasen van de outsourcing, de hoeveelheid en soort leveranciers, de soort outsourcing, de mate van standaardisatie, de omvang en besturing van de uitbestedende organisatie en het belang van IT. Daarnaast dient bij de inrichting van de regie-organisatie volgens de literatuur rekening gehouden te worden met “zachte” aspecten zoals de competenties van de medewerkers en de cultuur van de betrokken partijen.

### ***Uitkomsten praktijkonderzoek***

Naast de literatuurstudie is eveneens een praktijkonderzoek uitgevoerd in de vorm van een vergelijkende casestudy. Middels diepte-interviews is inzicht verkregen in de inrichting van de regie-organisatie bij een Nederlandse bank, Achmea, Essent, een grote Gemeente en een grote overheidsorganisatie, waardoor het mogelijk was het opgestelde theoretische model te toetsen aan de praktijk en indien nodig tot bijstelling van het model te komen.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat alle taken uit het theoretische raamwerk zijn belegd in de regie-organisaties van de onderzochte organisaties. De zwaarte van de invulling van de taken is echter niet binnen alle organisaties hetzelfde. Concreet gaat dit over de zwaarte van de coördinatietaken als gevolg van de uitbesteding aan verschillende leveranciers en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan dergelijke taken. Ook extra capaciteit die wel of niet benodigd is om de transitieprojecten te doorlopen, de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen helder te krijgen en op elkaar af te stemmen als gevolg van de fasesering van outsourcing verschilt per organisatie. Tenslotte verschilt ook de zwaarte van de strategische supplytaken per organisatie als gevolg van de fase van outsourcing.

Naast de taken uit het theoretisch raamwerk besteden de onderzochte organisaties ook aandacht aan de business- en informatiearchitectuur en zijn er taken belegd op het gebied van procesmanagement en kwaliteitsmanagement. Verder blijkt uit het onderzoek dat de organisaties op verschillende manieren invulling geven aan de wijze waarop de regietaken binnen de organisatie worden belegd.

Hieruit blijkt dat het niet noodzakelijkerwijs zo is dat de implementatie van de regievoering zorgt voor de inrichting van een nieuwe staforganisatie of afdeling zoals de theorie (van Willcocks, Beulen, Carnegie Mellon en Spanjer) doet vermoeden. De fase van de outsourcing, de hoeveelheid en soort leveranciers, de soort outsourcing (de contractering), de mate van standaardisatie en het belang van IT hebben invloed op de zwaarte van de regietaken. Daarbij heeft een verschil in de situatie bij de onderzochte organisaties, voor de fase van outsourcing en de soort en hoeveelheid leveranciers, geleid tot verschillen in de zwaarte van de belegde regietaken zoals voorgaand genoemd. De factoren: soort outsourcing, mate van standaardisatie en belang van IT hebben door de vergelijkbare situaties van de onderzochte organisaties niet geleid tot verschillen in de zwaarte van de belegde regietaken. De omvang en de besturing van de organisatie is van invloed geweest op de zwaarte van de demandmanagementfunctie, maar deze invloed wordt los gezien van het feit of er wel of niet geoutsourced wordt. De fase van outsourcing, de soort outsourcing (contractering) en de mate van standaardisatie hebben op meer regietaken invloed dan beschreven in het theoretisch model. Daarnaast zijn er bij de factoren fase van outsourcing en hoeveelheid en soort leveranciers meer verschillende situaties mogelijk dan in het theoretisch model beschreven zijn. Verder onderkennen de onderzochte organisaties het belang van de “zachte” situationele factoren competenties van medewerkers en de cultuur van de betrokken partijen. Hierbij kan de omschrijving van het belang op basis van de uitkomsten van het praktijkonderzoek worden aangevuld.

Er kan geen conclusie worden verbonden aan de invloed van de soort activiteit (exploitatie, applicatie ontwikkeling en applicatiebeheer) op de zwaarte van de regietaken, omdat dit onderdeel onvoldoende aan bod is gekomen tijdens het onderzoek. Verder blijkt uit het onderzoek dat de volwassenheid van de vraagzijde en de complexiteit van de ict-omgeving vermoedelijk ook van invloed zijn op de zwaarte van de regietaken. Tenslotte is op basis van de interviews geconcludeerd dat het van belang is om rekening te houden met governance, budgetten en doorbelastingstructuur van IT kosten.

### **Conclusies**

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat bij de inrichting van de regie-organisatie kan worden uitgegaan van een standaardset aan taken die voor elke organisatie benodigd zijn voor regievoering. Deze standaardset bestaat uit demand-, regie- en supplytaken die plaatsvinden op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Middels het uitvoeren van deze regietaken wordt gezorgd voor een optimale afstemming tussen de vraag van de organisatie naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten, met als doel om de organisatie optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen. Het zwaartepunt van deze taken kan echter verschillen, afhankelijk van de situatie (te bepalen via de “harde situationele factoren) waarin de organisatie zich bevindt. Een zestal factoren hebben een substantiële invloed op de zwaarte van de taken die benodigd zijn voor de regievoering bij IT-outsourcing; fase van outsourcing, hoeveelheid en soort leveranciers, de soort outsourcing (contractering), mate van standaardisatie en belang van IT. Eveneens is het van belang om bij de inrichting van de regie-organisatie rekening te houden met de “zachte” factoren: competenties van medewerkers en cultuur van betrokken partijen. Op basis van de verkregen inzichten uit dit onderzoek is een model opgesteld wat organisaties kan helpen bij het inrichten en verbeteren van de regie-organisatie, zodat dat de regievoering bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle IT-outsourcing.

### **Aanbevelingen**

Als onderzoeksmethode is gekozen voor interviews. Het voordeel van deze onderzoeksmethode is dat dieper kan worden ingegaan op de wijze van implementatie van de regie-organisaties na outsourcing. Het nadeel is echter dat, gezien de gestelde onderzoekstijd, slechts een beperkt aantal organisaties zijn onderzocht. Hierdoor zijn de resultaten niet op bredere schaal van toepassing zoals bij een enquête het geval is. Daarnaast waren er slechts beperkte verschillen tussen de situationele factoren van de onderzochte organisaties. Aangeraden wordt het onderzoek op grotere schaal nogmaals uit te voeren en daarbij te kiezen voor organisaties waarbij de invulling van de situationele factoren verschilt en ook kleinere organisaties te betrekken. Ook wordt aangeraden in het onderzoek de invloed van de situationele factoren: volwassenheid van de vraagzijde, complexiteit van de ict-omgeving en soort activiteiten (exploitatie, applicatie ontwikkeling en applicatiebeheer) die tijdens het uitgevoerde onderzoek onvoldoende aan bod zijn gekomen te betrekken. Gezien het onderkende belang van de zachte factoren wordt ook aangeraden om nader te onderzoeken in welke mate de andere factoren; systemen, personeel en stijl uit het 7s-model van belang zijn bij het implementeren van de regie-organisatie. Ook wordt aangeraden, gezien de verschillende wijze waarop de onderzochte organisaties hun regietaken hebben belegd, om nader onderzoek te verrichten naar de wijze waarop de regietaken binnen de uitbestedende organisatie kunnen worden belegd.

Op basis van de aanvullende onderzoeken zoals hiervoor beschreven wordt het inzicht in de invloed van de situationele factoren op de zwaarte van de regietaken en het belang van de verandering van de “zachte” factoren bij de implementatie van een regie-organisatie verder uitgebreid. Daarnaast wordt inzicht verkregen in de mogelijke manieren waarop de benodigde regietaken binnen de organisatie kunnen worden belegd. Dit inzicht kan worden gebruikt om het huidige raamwerk verder uit te breiden, zodat het model organisaties nog beter kan ondersteunen bij het implementeren en verbeteren van hun regie-organisaties.

# Inhoudsopgave

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting.....</b>                                              | <b>5</b>  |
| <b>Inhoudsopgave.....</b>                                             | <b>11</b> |
| <b>Lijst met figuren .....</b>                                        | <b>13</b> |
| <b>Lijst met tabellen .....</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>Voorwoord .....</b>                                                | <b>15</b> |
| <b>1. Inleiding.....</b>                                              | <b>16</b> |
| 1.1. Aanleiding .....                                                 | 16        |
| 1.2. Doel van het onderzoek .....                                     | 17        |
| 1.3. Onderzoeksvragen.....                                            | 17        |
| 1.3.1. Theoriegerichte onderzoeksvragen .....                         | 17        |
| 1.3.2. Praktijkgerichte onderzoeksvragen.....                         | 18        |
| 1.4. Onderzoekstrategie.....                                          | 18        |
| 1.5. De structuur van het onderzoek .....                             | 19        |
| <b>2. Definities .....</b>                                            | <b>21</b> |
| 2.1. Inleiding .....                                                  | 21        |
| 2.2. Definitie IT-outsourcing .....                                   | 21        |
| 2.3. Definitie regie en de regie-organisatie .....                    | 24        |
| <b>3. De regietaken .....</b>                                         | <b>27</b> |
| 3.1. Inleiding .....                                                  | 27        |
| 3.1. Regiemodellen .....                                              | 28        |
| 3.1.1. Gemaakte selectie .....                                        | 28        |
| 3.1.2. Modellen vanuit de literatuur .....                            | 30        |
| 3.1.3. Model vanuit de advieswereld .....                             | 40        |
| 3.1.4. Model vanuit afstudeerscripties .....                          | 43        |
| 3.2. Vergelijking modellen .....                                      | 45        |
| 3.2.1. Samenvatting .....                                             | 46        |
| 3.2.2. Globale vergelijking .....                                     | 47        |
| 3.2.3. Detailvergelijking – stap 1.....                               | 48        |
| 3.2.3. Detailvergelijking – stap 2.....                               | 56        |
| <b>4. Situationele factoren .....</b>                                 | <b>59</b> |
| 4.1. Inleiding .....                                                  | 59        |
| 4.2. Overzicht situationele factoren .....                            | 59        |
| 4.2.1. De factoren van de beschreven modellen en adviesbureaus.....   | 59        |
| 4.2.2. De situationele factoren vanuit het 7s-model.....              | 60        |
| 4.2.3. De situationele factoren voor dit onderzoek.....               | 62        |
| 4.3. Beschrijving “Harde” situationele factoren .....                 | 63        |
| 4.3.1. Inleiding.....                                                 | 63        |
| 4.3.2. Fasen van outsourcing .....                                    | 63        |
| 4.3.3. Hoeveelheid en soort leveranciers .....                        | 64        |
| 4.3.4. Soort outsourcing .....                                        | 66        |
| 4.3.5. Vraag- of aanbodgeoriënteerde (mate van standaardisatie) ..... | 71        |
| 4.3.6. Omvang en besturing van de organisatie .....                   | 72        |
| 4.3.7. Belang van IT .....                                            | 73        |
| 4.4. Beschrijving “Zachte” situationele factoren.....                 | 74        |
| 4.4.1. Inleiding.....                                                 | 74        |
| 4.4.2. Competenties van de medewerkers .....                          | 74        |
| 4.4.3. Cultuur van de betrokken partijen.....                         | 75        |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. Regieraamwerk .....</b>                                                    | <b>78</b>  |
| 5.1. Inleiding .....                                                             | 78         |
| 5.2. Het raamwerk .....                                                          | 79         |
| <b>6. Aanpak praktijkonderzoek .....</b>                                         | <b>82</b>  |
| 6.1. Inleiding .....                                                             | 82         |
| 6.2. Keuze onderzoeksstrategie.....                                              | 82         |
| 6.3. Aanpak praktijkonderzoek.....                                               | 84         |
| 6.3.1. Vergelijkende casestudy.....                                              | 84         |
| 6.3.2. Selectie Cases en geïnterviewden .....                                    | 84         |
| 6.3.3. De interviews.....                                                        | 86         |
| <b>7. Resultaten praktijkonderzoek .....</b>                                     | <b>87</b>  |
| 7.1. Inleiding .....                                                             | 87         |
| 7.2. Regietaken.....                                                             | 88         |
| 7.3. Situationele factoren .....                                                 | 92         |
| <b>8. Conclusies en aanbevelingen.....</b>                                       | <b>98</b>  |
| 8.1. Antwoord onderzoeksvraag.....                                               | 98         |
| 8.2. Aanbevelingen .....                                                         | 99         |
| <b>Literatuurlijst .....</b>                                                     | <b>101</b> |
| <b>Bijlage 1: Regietaken .....</b>                                               | <b>106</b> |
| <b>Bijlage 2.1: “Harde” situationele factoren .....</b>                          | <b>109</b> |
| <b>Bijlage 2.2: “Zachte” situationele factoren.....</b>                          | <b>113</b> |
| <b>Bijlage 3: Interviewvoorbereiding .....</b>                                   | <b>114</b> |
| <b>Bijlage 4.1: Casestudy Essent.....</b>                                        | <b>123</b> |
| <b>Bijlage 4.2: Casestudy Achmea.....</b>                                        | <b>131</b> |
| <b>Bijlage 4.3: Casestudy Een Nederlandse Bank .....</b>                         | <b>141</b> |
| <b>Bijlage 4.4: Casestudy Grote Gemeente .....</b>                               | <b>150</b> |
| <b>Bijlage 4.5: Casestudy Grote overheidsorganisatie.....</b>                    | <b>161</b> |
| <b>Bijlage 5: Analyse en vergelijking cases voor situationele factoren .....</b> | <b>168</b> |

## Lijst met figuren

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figuur 1: Theoretische model met regietaken.....                                                | 6   |
| Figuur 2: Het onderzoeksmodel .....                                                             | 19  |
| Figuur 3: Opzet Scriptie.....                                                                   | 20  |
| Figuur 4: Het regiedomein .....                                                                 | 26  |
| Figuur 5: The retained organization van Willcocks (2005) .....                                  | 30  |
| Figuur 6: Evolving core capabilities van Willcocks (2005) .....                                 | 32  |
| Figuur 7: Conceptueel raamwerk voor het managen van een IT-outsourcing .....                    | 34  |
| Figuur 8: e-Sourcing Capability Model for Client Organizations van Carnegie Mellon (2002) ..... | 37  |
| Figuur 9: De competentiegebieden uit het eSCM-CL van Carnegie Mellon (2002) .....               | 38  |
| Figuur 10: The Sourcing Governance Process Model van Quint (2006) .....                         | 41  |
| Figuur 11: Regiemodel volgens Spanjer (2007) .....                                              | 44  |
| Figuur 12: Vergelijking demandtaken .....                                                       | 49  |
| Figuur 13: Vergelijking supplytaken .....                                                       | 51  |
| Figuur 14: Vergelijking regietaken .....                                                        | 54  |
| Figuur 15: Het regieraamwerk met de taken van eSCM-cl .....                                     | 58  |
| Figuur 16: Het 7s-raamwerk van McKinsey (1980) .....                                            | 61  |
| Figuur 17: Relaties tussen beheer (Blok, 2000) .....                                            | 69  |
| Figuur 18: Bepaling van soort outsourcing (onderdelen, objecten en soort contractering) .....   | 70  |
| Figuur 19: Analyzing the Role of IT in an Organization .....                                    | 74  |
| Figuur 20: Regieraamwerk met de taken voor regievoering en .....                                | 81  |
| Figuur 21: Organogram IT-organisatie Esssent .....                                              | 124 |
| Figuur 22: Invulling van het regie-raamwerk voor Essent .....                                   | 127 |
| Figuur 23: Organogram IT-organisatie Achmea.....                                                | 133 |
| Figuur 24: Opdracht- en leveringsmodel Achmea.....                                              | 134 |
| Figuur 25: Organogram IT-infra Regie Achmea .....                                               | 135 |
| Figuur 26: Organogram Servicemanagement Achmea.....                                             | 135 |
| Figuur 27: Invulling van het regie-raamwerk voor Achmea.....                                    | 137 |
| Figuur 28: Organogram IT-organisatie Bank.....                                                  | 143 |
| Figuur 29: Invulling van het regie-raamwerk voor Een Nederlandse Bank.....                      | 145 |
| Figuur 30: Onderdelen IT-organisatie Gemeente Amsterdam .....                                   | 151 |
| Figuur 31: Organogram Servicehuis ICT - Grote Gemeente .....                                    | 153 |
| Figuur 32: Invulling van het regie-raamwerk voor de grote Gemeente .....                        | 156 |
| Figuur 33: Rol van Unit Ontwikkelstraten bij de grote overheidsorganisatie.....                 | 164 |

## Lijst met tabellen

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1: Competenties behorende bij de taken van Willcocks (2005) .....                                                                     | 31 |
| Tabel 2: Overzicht van de verantwoordelijkheden, taken en rollen binnen een outsourcingrelatie volgens Beulen, Ribbers en Roos (2006) ..... | 33 |
| Tabel 3: De governance factoren en aspecten behorende bij de uitbestedende organisatie .....                                                | 34 |
| Tabel 4: De governance factoren en aspecten bij de externe leverancier .....                                                                | 35 |
| Tabel 5: De governance factoren en aspecten behorende bij de relatie .....                                                                  | 35 |
| Tabel 6: De competentiegebieden van uit het eSCM-CI van Carnegie Mellon (2002) .....                                                        | 38 |
| Tabel 7: Rollen binnen de regie-organisatie volgens Spanjer .....                                                                           | 45 |
| Tabel 8: Situationele factoren met bronvermelding .....                                                                                     | 60 |
| Tabel 9: De leveranciersstrategie (Beulen, 2000) .....                                                                                      | 65 |
| Tabel 10: De vier cultuurdimensies van Hofstede (2002) .....                                                                                | 76 |
| Tabel 11: Kenmerken van de onderzoekstrategieën van Verschuren en Doordewaard (2000) .....                                                  | 82 |
| Tabel 12: Organisaties .....                                                                                                                | 85 |
| Tabel 13: Geïnterviewde personen per case .....                                                                                             | 86 |
| Tabel 14: Samenvattende resultaten praktijkonderzoek - Regietaken .....                                                                     | 90 |
| Tabel 15: Samenvattende resultaten praktijkonderzoek - "Harde" situationele factoren .....                                                  | 96 |
| Tabel 16: Samenvattende resultaten praktijkonderzoek - "Zachte" en "Extra" situationele factoren .....                                      | 97 |

## Voorwoord

Alvorens ik in ga op de gebruikelijke onderdelen van het voorwoord zal ik mezelf allereerst voorstellen. Ik ben Anke de Swart, 25 jaar, wonenachtig in Breda en werkzaam als informatiemanager bij Heijmans. Voor u ligt mijn scriptie; het resultaat van mijn uitgevoerde afstudeeronderzoek en tevens het sluitstuk van mijn opleiding "*Management van ICT*" aan de Open Universiteit Nederland. Ik heb gekozen voor een afstudeeronderzoek op het gebied van IT-outsourcing, ingegeven door mijn interesse voor dit onderwerp, mijn persoonlijke ervaringen met IT-outsourcing bij Heijmans en de actualiteit van dit onderwerp.

Ook wil ik in mijn voorwoord van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Zonder hen had deze scriptie nu niet voor u gelegen. Allereerst gaat mijn dank uit naar Dr. Mr. Ir. Th. J. G. Thiadens voor de goede begeleiding, de kritische opmerkingen en de motiverende en leerzame gesprekken. Ten tweede wil ik mijn medestudent Rob Mies bedanken voor de opbeurende en gezellige gesprekken tijdens onze afstudeerperiode. Verder wil ik Martine Dierikx bedanken voor haar korte maar zeer nuttige tips tijdens de lunch bij Heijmans. Ook wil ik mijn werkgever Heijmans bedanken, die me tijdens het laatste deel van mijn afstudeerperiode de ruimte en mogelijkheid heeft geboden mijn scriptie af te ronden. Tenslotte wil ik mijn man, Niels van Raak, bedanken voor de support tijdens mijn afstudeerperiode.

Met deze scriptie sluit ik een hele leerzame, maar vooral drukke en hectische periode af. Ik hoop de komende tijd de door mij opgedane kennis toe te passen bij Heijmans en daarnaast lekker te kunnen gaan genieten van mijn vrije tijd samen met Niels, mijn vrienden en familie.

Ik wens u heel veel leesplezier!

Anke de Swart  
Maart 2010

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

IT-outsourcing staat al jaren boven aan de lijst van belangrijke trends in de IT-wereld (Informatie, oktober 2008). Uit onderzoek van Gartner komt naar voren dat de markt van IT-outsourcing in het jaar 2007 met 10,2 procent gegroeid is. Gartner voorspelde in 2008 dat de groei de komende jaren met hetzelfde tempo zou aanhouden en kreeg daarin bijval van Willcocks en Craig die in hun rapport *The Outsourcing Enterprise* voorspellen dat de it-outsourcingsmarkt de komende jaren met 7 tot 10 procent zal groeien (Focus op Outsourcing, februari 2008). Het Nederlandse tijdschrift *de automatiseringgids* bevestigt deze voorspelling en geeft in april 2009 aan dat het jaar 2008 opnieuw veel nieuwe outsourcingdeals heeft gebracht en dat de recessie in 2009 waarschijnlijk niet tot minder, maar wel tot riskantere outsourcingdeals leidt (*Automatiseringsgids*, 17 april 2009).

Helaas levert outsourcing niet altijd de gewenste voordelen. Zo toont onderzoek van Gartner in 2003 aan dat zo'n vijftig procent van de outsourcingrelaties niet de gewenste resultaten opleveren of totaal mislukken (afgeleid van Op de Coul, 2007). Delen, adviseur op het terrein van outsourcing, geeft aan dat hij geïntrigeerd is geraakt door de vraag waarom er nog steeds zoveel misgaat met het uitbesteden van IT (Delen, 2005). Ook Willcocks, die bekend staat om zijn onderzoekswerk op het gebied van outsourcing, verbaast zich steeds weer over het gemak waarmee bedrijven grote outsourcingdeals afsluiten zonder enig idee te hebben hoe ze het daar uit voortkomende contract gaan managen (Focus op Outsourcing, februari 2008).

Het is duidelijk dat het “falen” van een IT-outsourcing gevolgen kan hebben voor de uitbestedende organisatie. In boeken, vakbladen en tijdschriften over IT worden diverse oorzaken genoemd voor het falen van IT-outsourcing. “*Het niet of onvoldoende voeren van regie*” is een van de oorzaken die veel wordt genoemd. Ook blijkt uit de literatuur dat de organisatie die belast is met het voeren van de regie niet bestaat en dat elke outsourcingssituatie een andere manier van regievoering zou kunnen vereisen (afgeleid van Dennis Verhoef, 2008). Zo is het per situatie afhankelijk welke taken en zwaarte van deze taken benodigd zijn voor het voeren van de regie (afgeleid van Quint Wellington Redwood, 2008). In deze scriptie zal worden ingegaan op de organisatie die belast is met het voeren van de regie op IT-outsourcing; ook wel de regie-organisatie genoemd!

## 1.2. Doel van het onderzoek

In de doelstelling wordt aangegeven welk probleem wordt uitgewerkt, ook wel het ‘*waarom*’ genoemd. Bij de doelstelling is er een spanning tussen een bestaande en gewenste toestand (Verschuren, 2007). Het doel van deze scriptie luidt:

*“Inzicht verkrijgen in de benodigde taken voor de regievoering bij IT-outsourcing en de situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie.”*

## 1.3. Onderzoeksvragen

Op basis van de doelstelling van het onderzoek wordt afgeleid welke kennis nodig is. De uitwerking hiervan heet de vraagstelling, ook wel het ‘*wat*’ genoemd. Bij de vraagstelling is er een spanning tussen willen weten en nog niet weten (Verschuren, 2007). De centrale onderzoeksvraag van deze scriptie luidt:

*“Welke taken zijn nodig voor het voeren van regie bij IT-uitbesteding en welke situationele factoren zijn van invloed op de inrichting van de regie-organisatie?”*

Om antwoord te kunnen geven op de vraagstelling worden in dit onderzoek een aantal theorie- en praktijkgerichte onderzoeksvragen beantwoord.

### 1.3.1. Theoriegerichte onderzoeksvragen

De onderstaande onderzoeksvraag wordt beantwoord op basis van literatuurstudie.

*“Hoe ziet het raamwerk eruit waarin de taken zijn weergegeven die benodigd zijn voor het voeren van de regie bij IT-outsourcing en de situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie?”*

Het theoriegericht onderzoek, geeft middels de beantwoording van de onderstaande deelvragen, antwoord op de bovenstaande onderzoeksvraag.

- 1.1. *Wat is IT-outsourcing?*
- 1.2. *Wat is regie?*
- 1.3. *Wat is een regie-organisatie?*
- 1.4. *Welke regiemodellen zijn er en welke taken zijn hieruit af te leiden voor het voeren van regie bij IT-outsourcing?*
- 1.5. *Welke situationele factoren worden in de literatuur genoemd die van invloed op de inrichting van de organisatie voor het voeren van regie bij IT-outsourcing?*

### 1.3.2. Praktijkgerichte onderzoeksvragen

Het theoretisch raamwerk wordt in de praktijk getoetst aan de hand van diepte interviews met ervaringsdeskundigen vanuit de praktijk. De toetsing van het theoretisch model in de praktijk, leidt na vaststelling van de situatie in de onderzochte organisaties, tot een beantwoording van de onderstaande deelvragen.

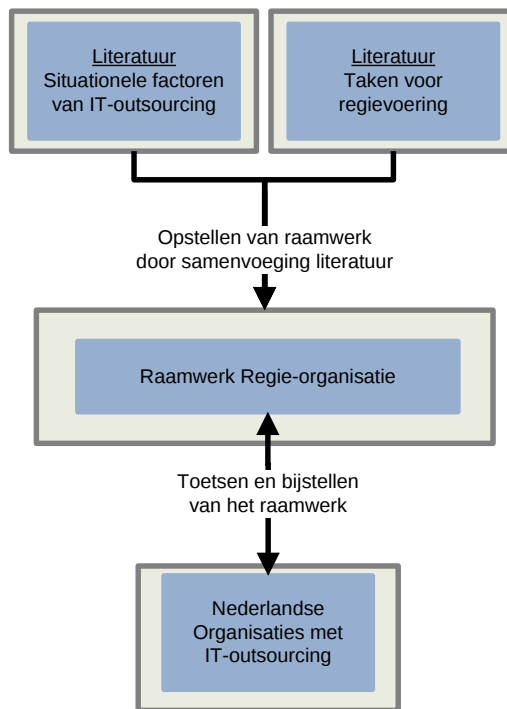
- 2.1. *Welke regietaken uit het theoretisch raamwerk komen overeen met de taken die voorkomen in de regie-organisaties van diverse Nederlandse uitbestedende organisaties?*
- 2.2. *Zijn er regietaken in de regie-organisaties van de diverse Nederlandse uitbestedende organisaties die niet voorkomen in het theoretisch raamwerk? Zo ja, op welke punten moet het theoretisch model worden aangepast of gewijzigd?*
- 2.3. *Welke van de situationele factoren uit het theoretische raamwerk zijn van invloed geweest op de inrichting van de regie-organisaties van diverse Nederlandse uitbestedende organisatie?*
- 2.4. *Komt de invloed van de situationele factoren zoals beschreven in het theoretisch model overeen met de uitkomsten van het onderzoek? En zo nee, op welke punten moet het theoretisch model worden aangevuld of gewijzigd?*
- 2.5. *Welke andere factoren zijn van invloed geweest op de inrichting van de regie-organisaties van diverse Nederlandse uitbestedende organisatie?*

### 1.4. Onderzoekstrategie

Het onderzoek bestaat uit een theorie- en praktijkgedeelte. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de onderzoekstrategieën; *bureauonderzoek* en *casestudies*. Doorewaard en Verschuren (2002) verstaan onder een onderzoekstrategie een geheel van samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Het onderzoeksmodel is weergegeven in figuur 2.

#### *Theoriegedeelte*

Voor het theoriegedeelte is de variant literatuuronderzoek van de onderzoekstrategie bureauonderzoek van Doorewaard en Verschuren (2002) gehanteerd. Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van boeken, wetenschappelijke publicaties en relevante artikelen uit diverse Nederlandse tijdschriften. Tijdens het literatuuronderzoek is getracht de bestaande literatuur zo kritisch mogelijk te bestuderen. De bestaande literatuur is gebruikt voor het opstellen van een theoretisch model (raamwerk regie-organisatie).



**Figuur 2: Het onderzoeksmodel**

### *Praktijkgedeelte*

Het theoretisch model wordt in het praktijkonderzoek getoetst en er wordt op basis van de bevindingen zonnodig tot bijstelling van het model gekomen. De informatie voor de invulling van het raamwerk voor regievoering bij diverse uitbestedende organisaties is verzameld op basis van interviews met ervaringsdeskundigen uit de praktijk. Daarnaast is gebruik gemaakt van de websites en jaarverslagen van de uitbestedende organisaties. Voor dit onderzoek zijn organisaties (cases) geselecteerd die minimaal van elkaar verschillen, zodat het na de besturing van de cases mogelijk is om de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen en hier algemene conclusies aan te verbinden. Er is gekozen voor organisaties in Nederland, die ervaring hebben met outsourcing (van zowel applicaties en/of infrastructuur) en over een substantieel aantal computergebruikers beschikken. De casestudies zijn uitgevoerd bij Essent, Achmea, een grote overheidsorganisatie, de grote Gemeente en een Nederlandse Bank.

### **1.5. De structuur van het onderzoek**

In figuur 3 is de opzet van mijn scriptie weergegeven. Het eindverslag begint met diverse algemene onderdelen zoals titelpagina, voorwoord, samenvatting, lijst met figuren en een lijst met tabellen. Vervolgens start het verslag met een inleiding waarin de volgende onderdelen aan bod komen: aanleiding, doel van het onderzoek, de onderzoeksvragen, onderzoeksstrategie en de structuur van het onderzoek.

|                   |                                 |                                  |                           |
|-------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Algemeen          | H1: Inleiding                   |                                  |                           |
| Theoretisch kader | H2: Definities                  | H3: Regie taken                  | H4: Situationele factoren |
| Conceptueel kader | H5: Raamwerk regie-organisaties |                                  |                           |
| Empirische toets  | H6: Opzet praktijkonderzoek     | H7: Resultaten praktijkonderzoek |                           |
| Synthese          | H9: Conclusies en Aanbevelingen |                                  |                           |

**Figuur 3: Opzet Scriptie**

Na de inleiding volgen de hoofdstukken waarin de theorie is beschreven, gevolgd door een beschrijving van het theoretische model. In hoofdstuk 2 worden de definities van IT-outsourcing, regie en de regie-organisatie uiteengezet. In het hoofdstuk 3 worden, op basis van een beschrijving en vergelijking van diverse regiemodellen, de taken beschreven die benodigd zijn voor het voeren van regie bij IT-outsourcing. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de situationele factoren beschreven die volgens de literatuur van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie. Daarbij komen zowel “harde” als “zachte” factoren aanbod. In hoofdstuk 5 worden de regietaken (uit hoofdstuk 3) en de situationele factoren (uit hoofdstuk 4) samengevoegd tot een theoretisch raamwerk.

Na het theoretische gedeelte volgen een aantal hoofdstukken over het praktijkonderzoek. In hoofdstuk 6 is de opzet van het praktijkonderzoek beschreven. In hoofdstuk 7 worden de resultaten van het praktijkonderzoek beschreven waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de regietaken en de situationele factoren. De conclusies en aanbevelingen, waarin wordt teruggerepen naar de initiële onderzoeksvraagstelling: *“Welke taken zijn nodig voor het voeren van regie bij IT-uitbesteding en welke situationele factoren zijn van invloed op de inrichting van de regie-organisatie?”* worden uiteengezet in hoofdstuk 8. Het verslag eindigt met de literatuurlijst en de bijlagen.

## 2. Definities

### 2.1. Inleiding

Outsourcing bestaat er in meerdere “geuren en smaken”. In de literatuur zijn meerdere definities te vinden van het begrip IT-outsourcing. Ditzelfde geldt voor regie bij IT-outsourcing en de regie-organisatie. Voordat wordt ingegaan op regievoering bij IT-outsourcing en de situationele factoren die hier mogelijk op van invloed zijn wordt in dit hoofdstuk eerst duidelijk gemaakt wat wordt verstaan onder IT-outsourcing, regie en de regie-organisatie. Dit wordt gedaan door diverse definities uit een te zetten en vervolgens op basis van een vergelijking te bepalen welke definities in dit onderzoek gehanteerd zullen worden.

De onderstaande deelvragen zullen dit hoofdstuk worden beantwoord:

- Wat is IT-outsourcing?
- Wat is regie?
- Wat is een regie-organisatie?

### 2.2. Definitie IT-outsourcing

*In de literatuur zijn meerdere definities te vinden van het begrip IT-outsourcing. In deze paragraaf worden enkele definities uiteengezet en vergeleken. Op basis van deze vergelijking wordt bepaald welke definitie van IT-outsourcing in dit onderzoek gehanteerd zal worden.*

Onderstaand een opsomming van de definities zoals deze genoemd worden door enkele vooraanstaande adviseurs en onderzoekers op het gebied van outsourcing.

- Beulen (2000) hanteert in zijn proefschrift drie gradaties van IT-outsourcing aan de hand van de definities van het onderzoeksbureau IDC. Voor IT-outsourcing hanteert Beulen de volgende definitie: “Een lange termijn contract, inclusief facilities management, waarbij de externe leverancier de verantwoordelijkheid of delen van de verantwoordelijkheid voor het doen uitvoeren van de IT-dienstverlening draagt en er sprake kan zijn dat de externe leverancier de eigendommen of delen van de eigendommen van de interne automatiseringsafdeling overneemt en het personeel van de interne automatiseringsafdeling in dienst neemt.”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Beulen, E.: *Beheersing van IT-outsourcingsrelaties*, Katholieke Universiteit Brabant, Den Bosch, 2000.

Beulen noemt naast Information Systems Outsourcing ( lees IT-outsourcing zoals weergegeven in de voorgaande definitie), ook Process en Business Process Outsourcing. Bij Proces Outsourcing worden door een externe partij specifieke verwerkingsfuncties met een sterk gestandaardiseerd format uitgevoerd, zoals salarisverwerking. Bij Business Process Outsourcing wordt een specifieke set van activiteiten en kennis die nodig is voor de uitvoering van werkzaamheden van een afdeling, proces of functie uitgevoerd door een externe partij. Delen schrijft in zijn proefschrift: “ *Een belangrijk verschil tussen Information Systems Outsourcing en Processing Outsourcing is dat er bij Business Process Outsourcing niet primair gestuurd wordt op performance van de informatiesystemen maar op de performance van het uitbesteedde proces.*”<sup>2</sup>

- Willcocks en Kern (2002) hanteren de volgende definitie voor IT-outsourcing: “*IT outsourcing describes a process whereby an organization decides to contract-out or sells the firm’s assets, people and/or activities to a third party supplier, who in exchanges provides and manages the assets and services for an agreed fee over an agreed period of time*”<sup>3</sup>.
- Delen (2005) hanteert de volgende definitie voor IT-outsourcing: “ *Outsourcing is: 1) het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers aan een externe leverancier en vervolgens 2) het gedurende een bepaald aantal jaren terugontvangen van diensten van die leverancier op basis van die processen met een resultaatverplichting*”<sup>4</sup>. Hij geeft daarbij aan dat als de mensen en de middelen niet worden overgedragen er sprake is van outtasking in plaats van outsourcing.
- Thiadens (2008) hanteert de volgende definitie voor IT-outsourcing: “*Lacity and Hirschheim (1993) provide a more general definition for outsourcing. They state that outsourcing entails making use of external parties for taking care of one or more of the organization’s activities. In this case outsourcing in ICT involves the development, maintenance and/or operations of ICT products en services.*”<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Beulen, E.: *Beheersing van IT-outsourcingsrelaties*, Katholieke Universiteit Brabant, Den Bosch, 2000

<sup>3</sup> Willcocks, L., Kern, T.: *Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach*, European Journal of Information systems, 2002, nummer 11.

<sup>4</sup> Delen, G.: *Decision and control factors for IT sourcing*, van Haren publishing, Zaltbommel, 2005.

<sup>5</sup> Thiadens, T.: *IT-Governance, management and organization*, 2<sup>e</sup> edition, 2008.

Binnen dit onderzoek zal alleen gekeken worden naar Information Systems Outsourcing (in dit onderzoek ook wel IT-outsourcing genoemd). Process Outsourcing en Business Process Outsourcing vallen buiten de scope van dit onderzoek. Op basis van een vergelijking van de definities van IT-outsourcing ontstaat het onderstaande beeld:

In de definities van Willcocks, Delen en Beulen wordt impliciet aangegeven dat er alleen sprake is van outsourcing als de IT-dienstverlening wordt overdragen van de oude IT-afdeling naar een externe leverancier. Er zijn echter in de praktijk situaties denkbaar waarbij activiteiten worden uitbesteed die voorheen niet werden uitgevoerd of werden uitgevoerd door een andere leverancier. In de definitie van Lacity and Hirschheim wordt deze aanname echter niet gemaakt en wordt rekening gehouden met de mogelijke situaties vanuit de praktijk. In deze definitie gaat het enkel om het laten uitvoeren van activiteiten door externe leveranciers, ongeacht of deze activiteiten voorheen wel of niet werden uitgevoerd, door welke partij dan ook.

In de definitie van Lacity and Hirschheim, wordt in tegenstelling tot de andere definities, rekening gehouden met de mogelijkheid dat meerdere leveranciers de IT-activiteiten kunnen uitvoeren. Lacity and Hirschheim spreken over leverancier in meervoud. De andere definities benoemen de externe leverancier of partij, maar spreken daarbij alleen in enkelvoud.

Zowel Beulen als Delen noemen in hun definitie een periode voor de uitvoering van de activiteiten. Volgens de definitie van Beulen is outsourcing voor de lange termijn. Delen spreekt in zijn definitie over een bepaald aantal jaren. Willcocks daarentegen geeft aan dat de activiteiten worden uitgevoerd voor een afgesproken periode en specificeert daarbij niet de duur van de overeenkomst. Lacity and Hirschheim schenken in de definitie geen aandacht aan de periode voor de uitvoering.

Volgens Delen is er alleen sprake van outsourcing als er mensen en middelen worden overgedragen naar de nieuwe leverancier. Indien dit niet het geval is, is er sprake van outtasking. Volgens Beulen behoren de situaties waarbij geen overdracht van mensen en middelen plaatsvindt wel tot outsourcing. Volgens Willcocks is er sprake van outsourcing als de activiteiten door de leverancier worden uitgevoerd, waarbij het mogelijk is dat de mensen en middelen wel ("to sell") of niet ("contract-out") worden verkocht. Beide situaties behoren volgens Willcocks tot outsourcing. Lacity and Hirschheim schenken in de definitie geen aandacht aan de overdracht van mensen en middelen.

Voor de in dit onderzoek gehanteerde definitie van IT-outsourcing wordt grotendeels aangesloten bij de definitie van Lacity en Hirschheim. Deze definitie is het meest algemeen en geeft in tegenstelling tot de andere definities minder strikte grenzen aan, ten aanzien van het aantal leveranciers en de situatie voorafgaande aan de outsourcing. De definitie van Lacity en Hirschheim wordt aangevuld met een onderdeel over de overdracht van mensen en middelen en een onderdeel over de periode voor de uitvoering van de activiteiten. Onderstaand, wellicht ter herhaling, de definitie van IT-outsourcing die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Daarbij nogmaals de vermelding dat Process Outsourcing en Business Process Outsourcing niet worden meegenomen in dit onderzoek.

*“IT-outsourcing is het gebruik maken van een of meerdere externe partijen voor het laten uitvoeren van een of meerdere IT-activiteiten, voor een afgesproken periode”.*

### **2.3. Definitie regie en de regie-organisatie**

*In de literatuur zijn meerdere definities te vinden van het begrip regie en de organisatie die belast is met het voeren van de regie. In deze paragraaf worden enkele definities uiteengezet en vergeleken. Op basis van deze vergelijking wordt bepaald welke definities in dit onderzoek gehanteerd worden.*

Onderstaand een opsomming van enkele definities:

- De redactieraad van Platform Outsourcing Nederland (2008), nader te noemen PON, geeft aan dat *“Regie op outsourcing gaat over de optimale afstemming tussen de organisatievraag naar ICT-diensten en het aanbod van externe leveranciers van ICT-diensten”*<sup>6</sup>. Volgens de redactieraad behoort niet alleen de operationele sturing, maar ook de tactische en strategische sturing tot regie. De doelstelling van de regie-organisatie omschrijft het PON als volgt: *“de regiefunctie zorgt middels deze afstemming ervoor dat de uitbesteding beter rendeert voor de organisatie”*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Oosterhaven, J.: *Regie op outsourcing*, Uitgeverij TIEM, Baarn, 2008, pagina 17.

<sup>7</sup> Zie 13.

- Kirkman Company (2008) definieert regie als: “*de regelfunctie tussen vraag (demandmanagement) en het aanbod (supplymanagement)*”<sup>8</sup>. Het doel van de regie-organisatie is om deze regelfunctie tussen vraag en aanbod zodanig uit te voeren dat de afnemers van diensten maximaal worden voorzien in hun wensen en eisen en de organisatie tegelijkertijd de optimale en de meeste efficiënte dienstverlening uit de markt haalt.
- Giarte en Equa Terra (2009) definiëren regie als: “*het effectief managen van vraag en aanbod*”<sup>9</sup>, waarbij zowel interne sturing tussen de organisatie en de regie-organisatie (interne IT-organisatie en externe leveranciers) als externe sturing vanuit de uitbestedende organisatie richting de externe leveranciers nodig is. De regietaken vinden volgens Equa Terra (2008) plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Op de Coul (2007) definieert regie als de sturing van demand en supply. Demandmanagement richt zich op de behoeften aan functionaliteit en ondersteunende diensten van de organisatie. Supply richt zich op het selecteren van leveranciers, de inkoop van ICT-diensten, het beheer van het contract en de leveringen door de geselecteerde leveranciers.<sup>10</sup>
- Volgens Mooijman (2005) vormt de regiefunctie (door hem de demandmanagement organisatie genoemd) een brug tussen de interne vraag (gebruikers of de organisatie) en het externe aanbod (leveranciers).

Op basis van deze definities ontstaat het onderstaande beeld. In alle definities wordt gesproken over demand, supply en regie. Equa Terra en PON geven aan dat de regie plaatsvindt op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Zowel PON als Kirkman benoemen de doelstelling van de regie-organisatie. De doelstellingen geven beide het belang aan voor de organisatie en vertonen geen tegenstrijdigheden.

---

<sup>8</sup> Oosterhaven, J.: *Regie op outsourcing*, Uitgeverij TIEM, Baarn, 2008, pagina 56.

<sup>9</sup> Giarte en Equa Terra: *Outsourcing Performance 2009*, Giarte Media Group B.V en EquaTerra Benelux, oktober 2008

<sup>10</sup> Coul, op de, J.; *Regie: succesfactor bij outsourcing*, IT-beheer, maart 2007.

Regie wordt op verschillende manieren beschreven. Regie op outsourcing is .... de vraag naar (demand) en het aanbod (supply) van ICT-diensten:

- PON: de “*optimale afstemming*” tussen de
- Mooijman: de “*brug*” tussen de
- Op de Coul: de “*sturing*” tussen de
- Giarte en Equa Terra: het “*effectief managen*” van
- Kirkman: de “*regelfunctie*” tussen de

In dit onderzoek zal de omschrijving van de regie en de regie-organisatie worden gebaseerd op de doelstelling van Kirkman en de regie omschrijving van PON. Deze geven mijn inziens het beste beeld. Onderstaand de definities zoals deze in dit onderzoek worden gehanteerd.

*Regie op IT-outsourcing is het zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de organisatie naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten met als doel om de organisatie optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen.*

*De organisatie die belast is met het voeren van de regie op IT-outsourcing wordt ook wel de regie-organisatie genoemd.*

**Figuur 4: Het regiedomein**

### 3. De regietaken

#### 3.1. Inleiding

Als een bedrijf (delen) van hun IT gaat outsourcen blijven bepaalde onderdelen van de oude ICT-organisatie binnen de eigen organisatie behouden. De onderdelen die binnen de eigen organisatie blijven, moeten zich aanpassen aan de nieuwe situatie. De focus van de IT-functie verschuift volgens Quint van het managen van IT-operations naar het managen van een commerciële relatie met al de bijbehorende kansen, uitdagingen en risico's. In tegenstelling tot een eigen IT-functie zal er bij outsourcing extra aandacht besteedt moeten worden aan het managen van de supplyzijde. Maar ook de demandzijde wordt bij outsourcing meer van belang. Zonder een duidelijke en volledige organisatievraag zal het niet lukken om de externe leveranciers de diensten/producten te laten leveren die voldoen aan de behoefte. Vaak is er vanaf het begin van de outsourcing veel onduidelijkheid over de inrichting van de nieuwe vereiste regievoering op IT. De kwaliteit van de regievoering is mede bepalend voor het succes van uitbesteden (Verhoef, 2008).

In het voorgaande hoofdstuk is aandacht besteed aan de definities van IT-outsourcing, regie en de regie-organisatie. Nu het duidelijk is wat wordt verstaan onder het voeren van regie bij IT-outsourcing wordt in dit hoofdstuk in detail aandacht besteed aan de modellen voor de regievoering en de taken die hieruit zijn af te leiden. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden diverse modellen voor de regie-organisatie uiteengezet. Voordat de modellen worden beschreven zal allereerst kort worden toegelicht op welke wijze de modellen geselecteerd zijn. Om de leesbaarheid van mijn scriptie te bevorderen heb ik ervoor gekozen de modellen op hoofdlijnen te beschrijven en voor de detailinformatie te verwijzen naar de initiële bron. Modellen zoals *“The retained organization”* van Willcocks, *“The Sourcing Governance Framework”* van Quint, *“eSourcing Capability Model for Client Organizations”* van Carnegie Mellon en het op BISL en ISPL gebaseerde model van Spanjer passeren de revue. In de tweede paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven van deze regiemodellen, waarna de modellen in detail worden vergeleken om te komen tot een eenduidige set van taken die benodigd zijn voor de regievoering bij IT-outsourcing. Deze set aan taken zal meegenomen worden in het theoretische raamwerk wat in hoofdstuk 5 wordt beschreven. De onderstaande deelvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord:

- Welke regiemodellen zijn er en welke taken zijn hieruit af te leiden voor het voeren van regie bij IT-outsourcing?

### 3.1. Regiemodellen

*In deze paragraaf zal in detail worden gekeken naar de regie-organisatie. Diverse modellen voor de regie-organisatie worden uiteengezet. Voordat de modellen worden beschreven zal allereerst kort worden toegelicht op welke wijze de modellen geselecteerd zijn.*

#### 3.1.1. Gemaakte selectie

Uit de literatuurstudie zijn drie modellen naar voren gekomen die aandacht schenken aan de regievoering bij IT-outsourcing. De eerste publicatie stamt uit 1998 en is het Core IS capability framework van Willcocks en Feeny, ook wel bekend als de “retained organization”. Dit model is in de daaropvolgende jaren in diverse wetenschappelijke artikelen nogmaals beschreven en verder uitgewerkt. Vier jaar na de publicatie van het model van Willcocks en Feeny besteden ook Beulen en Ribbers in 2002 in een artikel aandacht aan de governance factoren bij het managen van IT-outsourcingrelaties. De aanzet in dit artikel wordt in de daaropvolgende jaren verder uitgewerkt en leidt in 2006 tot de publicatie van een model voor het managen van IT-outsourcingrelaties. Het model van Beulen en Ribbers is echter grotendeels gebaseerd op de taken en competenties uit het model van Willcocks en Feeny. Ook de Carnegie Mellon Universiteit, die ook betrokken is geweest bij de publicatie van andere bekende modellen zoals het CMM<sup>11</sup>, publiceert in datzelfde jaar het eSCM-cl model. Het eSCM model van Carnegie Mellon is erg omvangrijk, richt zich op alle aspecten van outsourcing en bekijkt de outsourcing vanuit de keten: uitbestedende organisatie en de leverancier.

In tegenstelling tot de beperkte hoeveelheid modellen voor regievoering vanuit de wetenschap (met uitzondering van de vele masterscripties), zoveel modellen zijn er opgesteld door de adviesbureaus die actief zijn op het gebied van IT-outsourcing en regievoering. In een publicatie van het Platform Outsourcing Nederland in 2008 wordt een overzicht gegeven van de adviesbureaus en de door hun gebruikte modellen voor regievoering.

---

<sup>11</sup> Willekens, M.; *Improving offshore outsourcing success with Carnegie Mellon's eSourcing Capability Model*, masterscriptie, Universiteit van Groningen, augustus 2007.

Gezien de beperkte hoeveelheid wetenschappelijke modellen voor regievoering, die ook nog eens grotendeels op elkaar zijn gebaseerd, is ervoor gekozen om een model vanuit de adviespraktijk te betrekken bij het onderzoek. Er is gekozen voor het Sourcing Governance Framework van Quint om de volgende redenen:

- Toonaangevend; Het model van Quint is door het ITSMF bekroond<sup>12</sup>
- Publicatiedatum en ervaring; Het model van Quint is gebaseerd op het in 2001 gepubliceerde Smart Buyer Function en wordt al velen jaren gebruikt in de praktijk.<sup>13</sup>
- Opzet: Het model van Quint is eenvoudig opgezet en beperkt qua omvang en richt zich specifiek op de regievoering vanuit de uitbestedende partij.

Daarnaast is uit de literatuurstudie naar voren gekomen dat er de afgelopen jaren diverse masterscripties geschreven zijn die aandacht besteden aan de regievoering bij IT-outsourcing. Hieronder een (niet uitputtend) lijstje van enkele scripties:

- 2003, Anton Joha, The retained organization after IT-outsourcing.
- 2007, Michiel Willekens, Improving Offshore outsourcing success with Carnegie Mellons eSourcing Capability Model.
- 2007, Frank Spanjer, Niveaus in de vraagorganisatie.

De bovengenoemde scripties besteden in meer of in mindere mate aandacht aan de eerder genoemde modellen van Willcocks, Beulen en Carnegie Mellon. In de scriptie van Spanjer wordt, in tegenstelling tot de andere scripties, op basis van de bestaande modellen ( BISL en ISPL) gekomen tot een nieuw model voor de inrichting van de regie-organisatie. Er is gekozen om ook het model van Spanjer mee te nemen in deze scriptie, omdat dit model een aantal bestaande modellen (BISL, ISPL en CMM) samenvoegt wat mogelijk leidt tot een andere invalshoek waarmee gekeken kan worden naar de processen en taken van regie-organisaties.

---

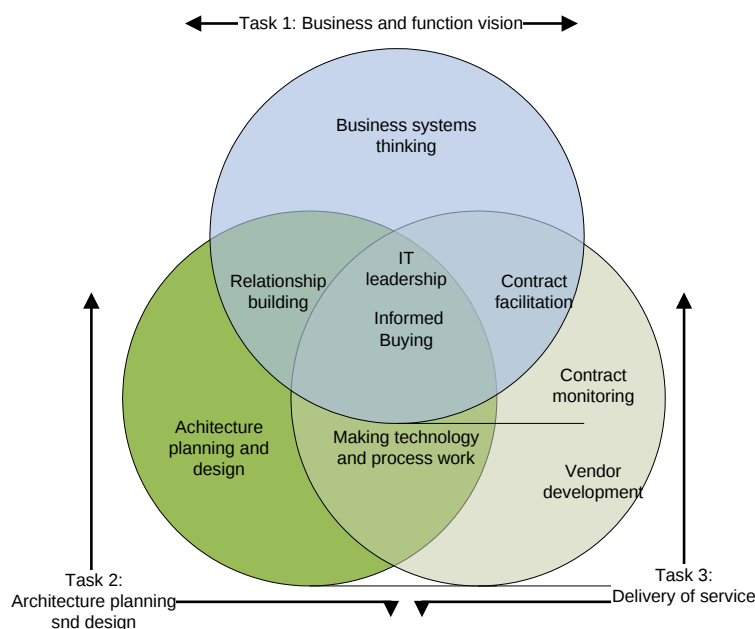
<sup>12</sup> Oosterhaven, J.: *Regie op outsourcing*, uitgeverij TIEM, Baarn, 2008.

<sup>13</sup> Quint Wellington Redwood: Sourcing Governance Framework: The CIO role in the post-outsourcing era, "In today's business the capability to build and maintain a network of best-in-class suppliers, is a key prerequisite for strategic success", white paper, Amsterdam, 2007.

### 3.1.2. Modellen vanuit de literatuur

#### 3.1.2.1. The Retained Organization van Willcocks

Willcocks (2005) is van mening dat bedrijven, ook na het outsourcen van een groot deel van hun IT aan externe leveranciers, moet blijven beschikken over een aantal interne competenties om controle te houden over de IT toekomst van het bedrijf. Hij geeft aan dat deze competenties nodig zijn voor het managen van de vraagzijde en het aanbod van ICT ( “*to manage the demandside of, and exploit, ICT*”<sup>14</sup>). De IT-functie, die Willcocks ook wel “the retained organization” noemt heeft drie taakgebieden die worden uitgevoerd door het beleggen van een negental competenties ( zie figuur 5).



**Figuur 5: The retained organization van Willcocks (2005)**

Het eerste taakgebied dat Willcocks onderkend is gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoefte voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen. Het tweede taakgebied is gericht op de eigen kennis die nodig is om regie te kunnen voeren over de vraag en het aanbod, zodat de oplossing die geleverd wordt door de leverancier voldoet aan de eisen van de gebruikersorganisatie. Het derde taakgebied is gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoefte.

<sup>14</sup> Willcocks, L., Cullen, S. : *The Outsourcing Enterprise: Building core retained capabilities*, LogicaCMG, 2005.

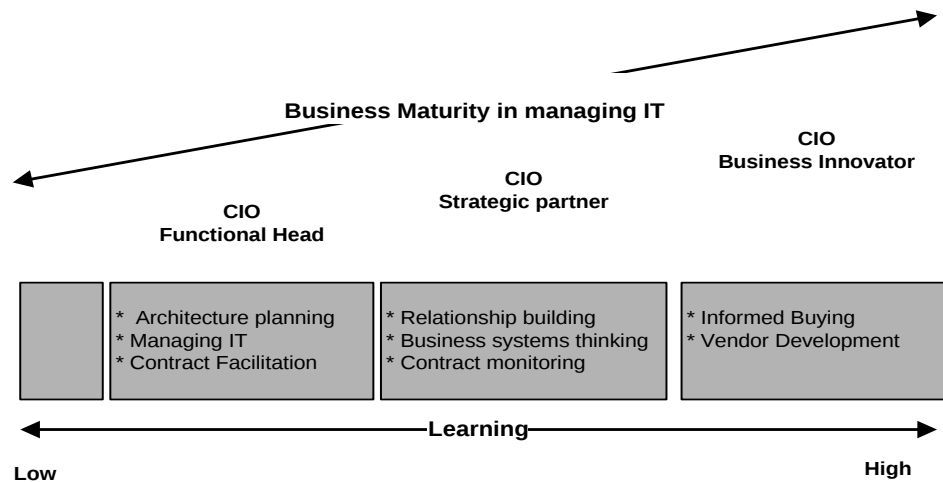
Ook noemt Willcocks de governance waar de rol van IT binnen het bedrijf wordt gedefinieerd en wordt bepaald welke bijdrage de ICT-organisatie en het algemeen management heeft in het vervullen van deze rol. Een nadere toelichting van de competenties behorende bij de taken is opgenomen in tabel 1.

Als we het model van Willcocks bekijken vanuit de gehanteerde algemene definitie van een regie-organisatie ontstaat het volgende beeld; Taakgebied 1 geeft invulling aan de demandtaken van de regie-organisatie, taakgebied 2 geeft invulling aan de regietaken en taakgebied 3 geeft invulling aan de supplytaken van de regie-organisatie.

**Tabel 1: Competenties behorende bij de taken van Willcocks (2005)**

| Competentie                        | Taak        | Korte omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IT-leadership                      | Alle drie   | Zorgdragen dat de inzet van IT bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Door het vormgeven van de governance, het opzetten van de organisatiestructuur, de implementatie van processen en de bemensing van de “achtergebleven” organisatie zodat invulling wordt gegeven aan alle taakgebieden, de interne afhankelijkheden en de afhankelijkheden met het bedrijf. |
| Informed buying                    | Alle drie   | Het zodanig managen van de IT-outsourcing strategie dat deze aansluit op de behoeften van het bedrijf. Dit managen bestaat uit het analyseren van de externe markt, het selecteren van een sourcingstrategie op basis van de organisatiebehoeften en het coördineren van de tenderfase, contractering en servicemanagement processen.                                               |
| Organisatie systems thinking       | Taak 1      | Zorgdragen dat de mogelijkheden van IT worden toegepast in de bedrijfsprocessen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Relationship building              | Taak 1 en 2 | Zorgdragen dat het algemeen management zich structureel verbonden voelt met operationele IT problemen en de mogelijkheden die IT kan brengen voor het bedrijf.                                                                                                                                                                                                                      |
| Architecture planning and design   | Taak 2      | Het creëren van een blauwdruk voor het technische platform dat aansluit bij de huidige en toekomstige organisatiebehoeften.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Making technology and process work | Taak 2 en 3 | Zorgdragen dat problemen worden opgelost die door de betrokken dienstverleners niet adequaat worden opgepakt. En bepalen op welke wijze wordt omgegaan met organisatiebehoefte die niet door de standaard technische oplossing worden ondersteund.                                                                                                                                  |
| Contract monitoring                | Taak 3      | Monitoren van de huidige en toekomstige contractpositie van het bedrijf door de huidige leverancier te beoordelen op hun prestaties en te vergelijken met de gehele markt van it-dienstverleners.                                                                                                                                                                                   |
| Vendor development                 | Taak 3      | Het identificeren van leveranciers die voor de langere termijn een bijdrage kunnen leveren voor het bedrijf.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Contract facilitation              | Taak 3 en 1 | Zorgdragen voor het succes van de huidige contracten voor externe IT diensten/producten door het oplossen van problemen en conflicten, met in achtname van de relatie met de externe leverancier.                                                                                                                                                                                   |

Willcocks geeft in de “The Outsourcing Enterprise” aan dat de competenties niet gelijktijdig worden geïmplementeerd, maar dat de implementatie gefaseerd verloopt. De competenties worden ingezet afhankelijk van de volwassenheidsfase voor het managen van IT. De fasen en de ingezette competenties zijn weergegeven in figuur 6.



**Figuur 6: Evolving core capabilities van Willcocks (2005)**

Willcocks besteed expliciet aandacht aan het risico dat het belangrijk is om de taken te laten uitvoeren door mensen die beschikken over de juiste competenties. Verder zijn de onderstaande aandachtspunten naar voren gekomen uit een onderzoek van Willcocks, Feeny en Olson (2006) naar het gebruik van het door hun ontwikkelde framework:

- **Lange termijn focus:** Het is van belang dat de uitbestedende organisatie zich niet alleen richt op de competenties die op korte termijn zijn in te voeren, maar ook aandacht besteed aan de competenties met een langere tijdshorizon zoals de business systems thinking, governance en architecture planning and design.
- **Betrokkenheid:** Het blijft een uitdaging om het algemeen management betrokken te laten zijn bij IT, en de organisatie IT strategisch te laten managen. Om deze betrokkenheid te creëren is de invulling van de IT-leadership competentie van groot belang.

### **3.1.2.2. Managing IT-outsourcing door Beulen, Ribbers en Roos**

In 2002 publiceren Beulen en Ribbers een artikel waarin aandacht wordt besteed aan de governance factoren (IT-strategie, informatiemanagement, contracten, contract en account- en personeelsmanagement) die belangrijk zijn voor het managen van een outsourcing. Aanleiding voor het uitgevoerde onderzoek, dat ten grondslag ligt aan deze publicatie, is de beperkte aandacht voor het managen van de relatie bij IT-outsourcing in de wetenschappelijke literatuur.

Enkele jaren later, in 2006, brengen Beulen, Ribbers en Roos een boek uit wat volledig gewijd is aan het managen van IT-outsourcing. Daarbij besteden ze, net zoals in hun eerdere publicatie, zowel aandacht aan de zijde van de uitbestedende partij als de externe leverancier(s). Het model voor het managen van de IT-outsourcingrelaties wat uitgebreid wordt beschreven in het boek “Managing IT Outsourcing” bestaat uit een overzicht met de verantwoordelijkheden, taken en rollen binnen een outsourcingrelatie en een raamwerk om de IT-governance van de outsourcingrelatie te structureren.

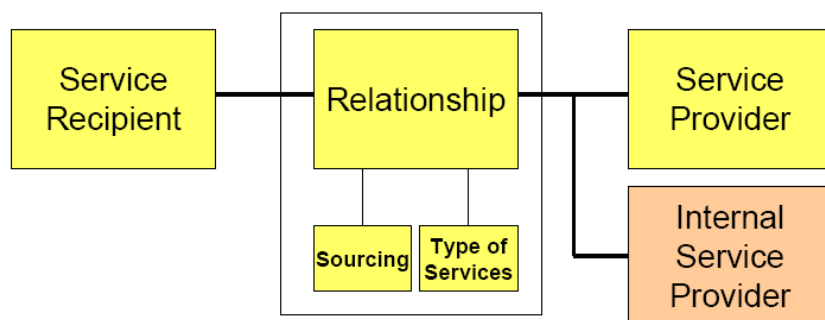
In tabel 2 zijn alle verantwoordelijkheden behorende bij de IT-dienstverlening weergegeven en toegewezen aan een organisatie niveau (strategisch, tactische en operationeel). Ook is elke verantwoordelijkheid toebedeeld aan een rol binnen de uitbestedende organisatie of de externe leverancier. Alle genoemde taken van de uitbestedende organisatie, op de taak “*formulating Information needs*”, zijn gelijk aan de competenties uit het model van Willcocks (zie par. 3.1.2.1). Deze taken zullen dan ook, niet nogmaals worden toegelicht. Voor een volledige beschrijving van alle taken en rollen uit het model van Beulen, Ribbers en Roos verwijs ik naar het boek “Managing IT-outsourcing”. De taak “*formulating Information needs*”, is door Beulen toegevoegd, omdat hij van mening is dat de competentie “*Informed Buying*” sterk de focus heeft op de IT-services die beschikbaar zijn op de markt. Het in kaart brengen van de organisatiebehoeften is een wezenlijk andere competentie die apart moet worden benoemd.

**Tabel 2: Overzicht van de verantwoordelijkheden, taken en rollen binnen een outsourcingrelatie volgens Beulen, Ribbers en Roos (2006)**

| level       | responsibility         | activities                                      | roles             |     |    |                          |           |                  |                   |                 |                  |                          |                 |                    |                 |
|-------------|------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|-----|----|--------------------------|-----------|------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
|             |                        |                                                 | demand management |     |    |                          |           |                  | supply management |                 |                  |                          |                 |                    |                 |
|             |                        |                                                 | business manager  | CIO | IM | service delivery manager | purchaser | business analyst | IT-director       | account manager | contract manager | service delivery manager | process manager | competence manager | IT professional |
| strategic   | IS/IT strategy         | business systems thinking                       | S                 | A   | R  |                          |           | C                |                   |                 |                  |                          |                 |                    |                 |
|             |                        | leadership                                      |                   | A/R | S  |                          |           |                  |                   |                 |                  |                          |                 |                    |                 |
|             |                        | relation building                               | S                 | A/R | S  |                          |           | S                | S                 |                 |                  |                          |                 |                    |                 |
|             |                        | architecture planning                           |                   | A   | R  |                          |           | S                |                   | C               | C                |                          |                 |                    |                 |
|             |                        | making technology work                          |                   | A   | R  |                          |           | S                |                   | C               | C                |                          |                 | C                  |                 |
| tactical    | managing IT services   | formulating information needs                   |                   |     | A  | R                        | S         | S                |                   | S               | C                |                          |                 | C                  |                 |
|             |                        | vendor development                              |                   |     |    | A/R                      | S         |                  | S                 | S               |                  |                          |                 |                    |                 |
|             |                        | informed buying                                 |                   |     |    | A                        | R         | S                |                   | S               |                  |                          |                 |                    |                 |
|             |                        | contract facilitation                           |                   |     |    | A                        | R         | S                |                   |                 | C                | C                        |                 |                    |                 |
|             |                        | contract monitoring                             |                   |     |    |                          | A/R       | S                |                   |                 | S                | S                        |                 |                    |                 |
| operational | delivering IT services | investigating the potential of new technologies |                   |     | S  | S                        |           | S                |                   |                 |                  |                          | A/R             | S                  |                 |
|             |                        | maintaining relations with the tenderer         |                   |     | S  | S                        | C         | S                | A                 | R               | S                | (S)                      |                 |                    |                 |
|             |                        | delivering the contracted IT services           |                   |     |    | S                        | C         |                  |                   |                 | A                | R                        |                 | S                  |                 |
|             |                        | creating a skills base                          |                   |     |    |                          |           |                  |                   |                 | A                | R                        |                 |                    |                 |
|             |                        | setting up and maintaining IT delivery process  |                   |     | C  | C                        |           |                  |                   |                 |                  |                          | A/R             |                    |                 |

Notes: , A: approves R: responsible, S= support, C=consulted

In figuur 7 is het conceptueel raamwerk weergegeven om de it-governance van een IT-outsourcing relatie te structureren. Op basis van dit raamwerk worden governance factoren onderscheiden op een drietal gebieden: uitbestedende organisatie (service recipient), de externe leveranciers (service providers) en de relatie (relationship).



**Figuur 7: Conceptueel raamwerk voor het managen van een IT-outsourcing relationship van Beulen, Ribbers en Roos (2006)**

De governance factoren van de uitbestedende organisatie (zie tabel 3) beschrijven hoe de achterblijvende ICT-organisatie ervoor kan zorgen dat:

- Er alignment is tussen de ICT-producten en diensten en de eisen van de organisatie.
- De externe leverancier gemanaged worden.

**Tabel 3: De governance factoren en aspecten behorende bij de uitbestedende organisatie van Beulen, Ribbers en Roos (2006)**

| Dimensions        | Governance factors                                                                    | Governance aspects                                             |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Service Recipient | A clear IT strategy                                                                   | Aligning the IT and business strategies                        |
|                   |                                                                                       | Aligning the IT strategy with that of the parent company       |
|                   |                                                                                       | Preparing for the company's business dynamics                  |
|                   |                                                                                       | Involving external experts                                     |
|                   | The embedment of IT in the business                                                   | Appointing IT portfolio managers in the business               |
|                   |                                                                                       | Changing from a cost perspective to an added-value perspective |
|                   |                                                                                       | Involving the provider in product development                  |
|                   |                                                                                       | Involving the business in the management of the partnership    |
|                   | Clear demand management structure on strategic level: Chief Information Officer (CIO) | Developing the IT strategy                                     |
|                   |                                                                                       | Maintaining good relations with the business                   |
|                   |                                                                                       | Knowledge of both the business and technology                  |
|                   |                                                                                       | Reporting to the board of directors                            |
|                   | Clear demand management structure on tactical level: Information Managers             | Implementing the IT strategy                                   |
|                   |                                                                                       | Maintaining good relations with the business                   |
|                   |                                                                                       | Knowledge of both the business and technology                  |
|                   |                                                                                       | Reporting to both the CIO and the business                     |

De governance factoren van de leverancier (zie tabel 4) beschrijven hoe deze leveranciers het beste kunnen voldoen aan de behoeften van hun klanten. De effectiviteit van de externe leveranciers wordt bepaald door de wijze waarop de organisatie is ingericht en de kwaliteit van de it-professionals.

**Tabel 4: De governance factoren en aspecten bij de externe leverancier van Beulen, Ribbers en Roos (2006)**

| Dimensions       | Governance factors                     | Governance aspects                              |
|------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Service Provider | A clear and consistent market position | A vision on the future                          |
|                  |                                        | Product portfolios                              |
|                  |                                        | Market segmentation                             |
|                  |                                        | Geographical scope                              |
|                  | A front office                         | Senior management embedment of the partnership  |
|                  |                                        | Account management                              |
|                  |                                        | Contract management                             |
|                  |                                        | Innovation management                           |
|                  | A back office                          | The organizational embedment of the back office |
|                  |                                        | Service delivery management                     |
|                  |                                        | Process-based service delivery                  |
|                  |                                        | Audit processes                                 |
|                  | The availability of IT professionals   | Sourcing portfolios                             |
|                  |                                        | Embedding transferred employees                 |
|                  |                                        | Attention for individual employees              |
|                  |                                        | A planned approach                              |

Daarnaast zijn er governance factoren die betrekking hebben op de totale relatie ( zie tabel 5) en ervoor moeten zorgen dat zowel de uitbestedende organisatie als de externe leverancier “in control” is over hun relatie.

**Tabel 5: De governance factoren en aspecten behorende bij de relatie van Beulen, Ribbers en Roos (2006)**

| Dimensions   | Governance factors                     | Governance aspects                                                |
|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| relationship | Unambiguously defined responsibilities | Defining client-supplier interfaces                               |
|              |                                        | Defining organizational responsibility interfaces                 |
|              |                                        | Optimizing and updating organizational responsibility interfaces  |
|              |                                        | Setting up procedures for responsibility transfer                 |
|              | Contracts                              | Defining the IT services unambiguously                            |
|              |                                        | Defining a procedure for situations not described in the contract |
|              |                                        | Structuring the contract into layers                              |
|              |                                        | Defining a procedure for price changes                            |
|              | Trust in the partnership               | Arranging for trust to be built continuously                      |
|              |                                        | Ensuring personal trust between key staff members on both sides   |
|              |                                        | Measuring trust regularly                                         |
|              |                                        | Aligning frames of reference                                      |
|              | Steering organizations                 | Steering organizations on the strategic organizational level      |
|              |                                        | Steering organizations on the tactical organizational level       |
|              |                                        | Steering organizations on the operational organizational level    |
|              |                                        | Ensuring coherence between the several conference levels          |

### 3.1.2.3. eSourcing Capability Model for Client Organizations van Carnegie Mellon

Ter navolging op het eSCM voor Service Providers (ook wel eSCM-SP genoemd) dat eind 2001 werd gepubliceerd bracht het IT services Qualification Center (led and founded bij de Carnegie Mellon University) in 2006 het eSourcing Capability Model for Client Organizations (ook wel eSCM-CL genoemd) uit. Beide modellen zijn opgesteld naar aanleiding van teleurstellende outsourcingresultaten en gaan er vanuit dat zowel de acties van de uitbestedende organisatie als van de leveranciers kritisch zijn voor het succes van de IT-outsourcing.

Gezien de scope van dit onderzoek zal verder het eSCM-SP ( dat is opgesteld voor de leveranciers) buiten beschouwing worden gelaten en zal de verdere beschrijving gericht zijn op het model voor de uitbestedende organisatie. Het model voor de uitbestedende organisatie, ook wel het eSCM-CL genoemd, richt zich op de aspecten vanuit de uitbestedende organisatie en is opgesteld: *“To give client organizations guidance that will help them improve their sourcing capability across the sourcing life-cycle and to provide the client organizations with an objective means of evaluating their sourcing capabilities”*<sup>15</sup>.

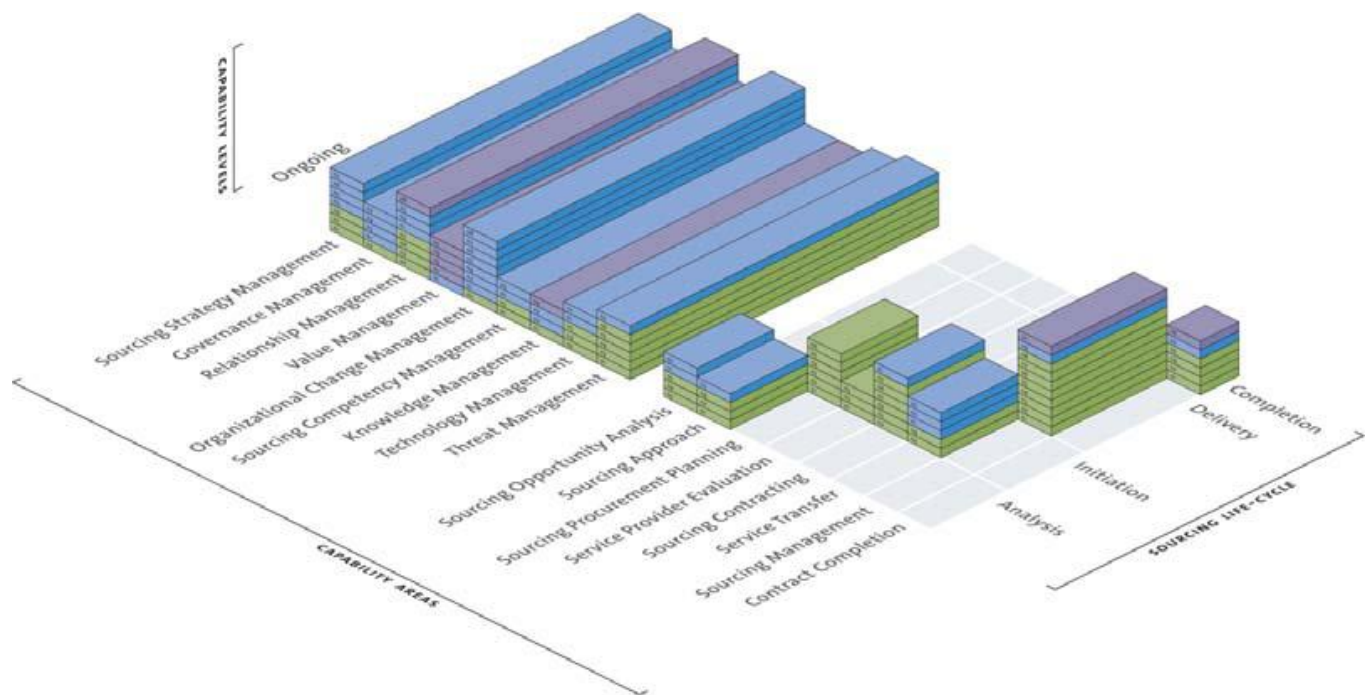
Het model bestaat uit 98 best practices. In het eSCM-CL beschrijft elke best practice een bedrijfsproces welke helpt om de outsourcingcompetenties van de uitbestedende organisatie te verbeteren.<sup>16</sup> Elke best practice is gepositioneerd op een van drie dimensies van het model: Sourcing Life Cycle, Capability Area en Capability level. Het model is weergegeven in figuur 8.

Onderstaand een korte toelichting van deze drie dimensies. Voor een gedetailleerde beschrijving van de onderdelen van het eSCM-CL verwijs ik naar het volledige framework zoals uitgebracht door W. Hefley en E. Lousche (2005).

---

<sup>15</sup> Hefley, W., Lousche, E.; A framework for Best Practices in the Sourcing Life-Cycle: The Architecture of the eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL), november 2005, IT Services Qualification Center, Carnegie Mellon University.

<sup>16</sup> Willekens, M.; Improving offshore outsourcing success with Carnegie Mellon's eSourcing Capability Model, masterscriptie, Universiteit van Groningen, augustus 2007



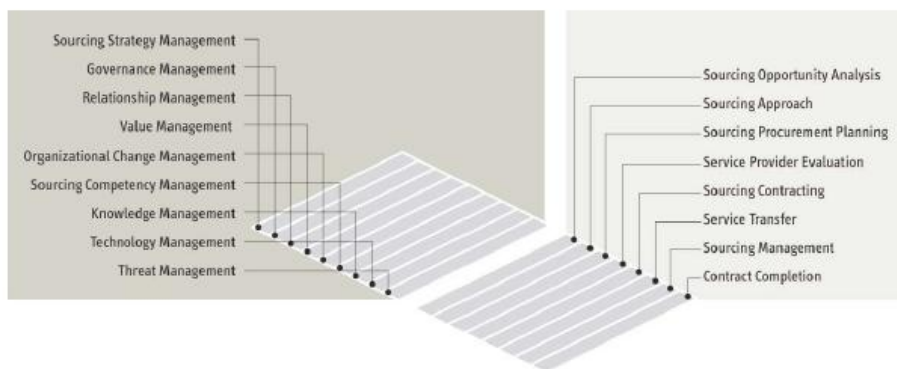
**Figuur 8: e-Sourcing Capability Model for Client Organizations van Carnegie Mellon (2002)**

#### Dimensie 1: Outsourcing levenscyclus

De dimensie “outsourcing levenscyclus” geeft aan in welke fasen van de outsourcingcyclus de beschrijving van het bedrijfsproces (een van de 98 best-practices) het meest toepasbaar is. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de fasen: analyse, initiatie, levering en afronding. In de analyse fase kijkt het bedrijf de mogelijkheden voor outsourcing. Tijdens de initiatiefase worden de leveranciers geselecteerd en vergeleken en worden de contracten getekend. Eveneens vindt de transitie plaats. Tijdens de opleveringsfase vindt de monitoring van de dienstverlening plaats en wordt de outsourcingrelatie gemanaged. De overdracht van de dienstverlening naar een andere leverancier (mits dit van toepassing is) wordt geregeld en de voortzetting van de dienstverlening wordt geborgd tijdens de afronding/voltooiingfase. De ongoing best practices zijn van belang gedurende alle fasen van de outsourcingcyclus.

#### Dimensie 2: Competentiegebied

De dimensie “competentiegebied” zorgt voor een logische groepering van de beschrijvingen van de bedrijfsprocessen “to help users better remember and intellectually manage the content of the model”.



**Figuur 9: De competentiegebieden uit het eSCM-CL van Carnegie Mellon (2002)**

Er wordt onderscheid gemaakt tussen algemene competenties en de competenties die aan een fase in de outsourcingscyclus zijn toe te wijzen. In figuur 9 zijn alle 17 competentiegebieden weergegeven. Een nadere toelichting van de competentiegebieden is opgenomen in tabel 6.

**Tabel 6: De competentiegebieden van uit het eSCM-CI van Carnegie Mellon (2002)**

| Competentie                            | Fase  | Korte omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sourcing Strategy Management (SSM)     | Allen | De best practices richten zich op het bepalen van de outsourcingstrategie en het bepalen van organisatiedoelstellingen voor deze outsourcing.                                                                                                                                                       |
| Governance Management (gov)            | Allen | De best practices richten zich op het ontwikkelen van een organisatiestructuur voor outsourcing en de inrichting van de outsourcing processen en procedures, gericht op het borgen van de effectiviteit van interactie met de stakeholders ( leverancier, bedrijfsmanagement, algemeen management). |
| Relationship Management (rel)          | Allen | Deze best practices richten zich op het realiseren en managen van een lange termijn relatie met de externe leveranciers en het ontwikkelen van relaties met huidige en toekomstige externe leveranciers.                                                                                            |
| Value management (val)                 | Allen | Deze best practices richten zich op het aanmoedigen en managen van de cultuur van continue verbetering zodat de uitbestedende organisatie waarde verkrijgt uit de uitbesteding. En zorgdragen voor continu alignement van de sourcing strategie met de bedrijfsdoelstellingen.                      |
| Organizational Change Management (ocm) | Allen | Deze best practices richten zich op het change managementproces dat ondersteund bij de veranderingen ( zowel organisatorische als technisch) van de uitbestedende organisatie en de nieuwe manieren van het behalen van de doelstellingen via outsourcing .                                         |
| Sourcing Competence Management         | Allen | Deze best practices richten zich op het voorzien en managen van middelen en de benodigde omgeving voor de outsourcing activiteiten. Ook is deze competentie gericht op training van de medewerkers.                                                                                                 |

| Competentie                         | Fase            | Korte omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Knowledge Management (knw)          | Allen           | Deze best practices richten zich op het managen van informatie en kennis systemen zodat het personeel van de uitbestedende organisatie toegang heeft tot de kennis die nodig is voor het uitoefenen van hun functie.                                                                                                                                           |
| Technology Management (tch)         | Allen           | Deze best practices richten zich op het managen van de technische strategie en architectuur en het monitoren en managen van de technische infrastructuur.                                                                                                                                                                                                      |
| Threat Management (thr)             | Allen           | Deze best practices richten zich op het managen van de risico's (bedrijfscontinuïteit, uitwijkmogelijkheden, herstelactie) en beveiliging, privacy en de vertrouwelijkheid van intellectueel eigendom.                                                                                                                                                         |
| Sourcing Opportunity Analysis (soa) | Analyse Fase    | Deze best practices richten zich op het functioneel analyseren van de huidige activiteiten van de organisatie en het identificeren van potentiële functies, processen en diensten die mogelijk geoutsourced kunnen worden.                                                                                                                                     |
| Sourcing Approach (app)             | Analyse Fase    | Deze best practices richten zich op de beslissing over de type outsourcing die gekozen moet worden voor een specifiek onderdeel.                                                                                                                                                                                                                               |
| Sourcing Procurement Planning (pln) | Initiatie Fase  | Deze best practices richten zich op de planning voor de implementatie van de outsourcing aanpak voor een geplande outsourcing initiatief, zodat de uitbestedende organisatie klaar is om het contract te ondertekenen.                                                                                                                                         |
| Service Provider Evaluation (spe)   | Initiatie Fase  | Deze best practices richten zich op het selecteren, beoordelen en vergelijken van de externe leveranciers.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sourcing Contracting (cnt)          | Initiatie Fase  | Deze best practices richten zich op het due diligence onderzoek, de onderhandelingen over het contract en het uiteindelijke afsluiten van het contract met de externe leveranciers.                                                                                                                                                                            |
| Service Transfer (tfr)              | Initiatie Fase  | Deze best practices richten zich op het opstellen en implementeren van een transitieplan, het creëren van transitieteams, het identificeren van belangrijke competenties van het betrokken personeel, waarborgen dat het service ontwerp aansluit bij de organisatiebehoeften en het overdragen van middelen, kennis en personeel naar de externe leverancier. |
| Sourcing Management (mgt)           | Oplevering fase | Deze best practices richten zich op het beschikken over de capaciteit om de externe leveranciers, de problemen en de uitdagingen te managen nadat het contract ondertekend is.                                                                                                                                                                                 |
| Contract Completion (cmp)           | Afronding fase  | Deze best practices richten zich op het plannen en zorgdragen voor en probleemloze beëindiging en de overdracht van de outsourcing.                                                                                                                                                                                                                            |

### Dimensie 3: Competentie niveau

De dimensie “competentie niveau” geeft het niveau van de beschrijving van de bedrijfsprocessen aan. De vijf niveaus beschrijven een verbeterpad dat de organisaties kunnen doorlopen.

Het eSCM onderscheid zich van de andere modellen op de volgende punten:

- Het eSCM houdt met de fasen in de outsourcingcyclus. In het model wordt expliciet aangegeven welke taken (in dit model competenties genoemd) benodigd zijn voor de verschillende fasen in de outsourcingcyclus.
- Het model richt zich niet alleen op de vaardigheden die nodig zijn bij de uitbestedende partij, maar bekijkt het succes van de outsourcing op basis van de keten: de uitbestedende organisatie en de leveranciers.
- Het model biedt de mogelijkheid tot certificering.

#### 3.1.3. Model vanuit de advieswereld

##### **3.1.3.1. Sourcing Governance Framework van Quint**

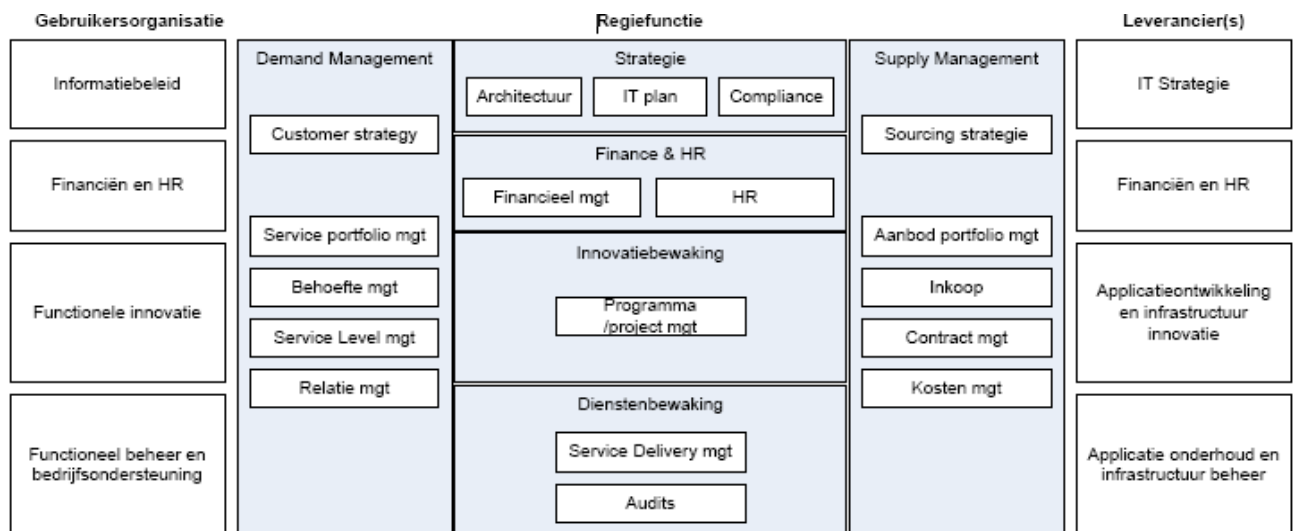
Gebaseerd op de ideeën van Willcocks ontwikkelde Quint (2006) het “Sourcing Governance Framework (SGF)”. Ook dit model gaat in op de veranderende IT-functie als gevolg van IT-outsourcing. De focus van de IT-functie verschuift volgens Quint van het managen van IT-operations naar het managen van een commerciële relatie met al de bijbehorende kansen, uitdagingen en risico's. Het model van Quint (zie figuur 10) neemt als uitgangspunt de missie van de ICT-organisatie: *“To provide the business Information Services, which are actively aligned with their needs on both strategic and operational levels, and delivered against best prices en conditions.”*<sup>17</sup> In tegenstelling tot een eigen IT-functie zal er bij outsourcing extra aandacht besteedt moeten worden aan het managen van de supply side.

De sourcingstrategie, inkoop en contractmanagement komen hier bij om de hoek kijken. Maar ook de demandzijde wordt bij outsourcing meer van belang. Zonder een duidelijke en volledige vraag vanuit de organisatie zal het niet lukken om de externe leverancier de diensten/producten te laten leveren die voldoen aan de behoeften.

---

<sup>17</sup> Quint Wellington Redwood: *Sourcing Governance Framework: The CIO role in the post-outsourcing era*, “In today's business the capability to build and maintain a network of best-in-class suppliers, is a key prerequisite for strategic success”, white paper, Amsterdam, 2007.

Het SGF is een best practice en bestaat uit een aantal clusters van processen. Onderstaand een korte toelichting van de processen uit het SGF. Een gedetailleerde beschrijving van dit model is terug te vinden in de White Papers van Quint (2007).



**Figuur 10: The Sourcing Governance Process Model van Quint (2006)**

### Demandmanagement

Demandmanagement wordt uitgevoerd middels de processen klantstrategie, serviceportfolio management, behoeftemanagement, relatiemanagement en service level management. Demandmanagement bundelt en vertaalt functionele organisatie behoeften – binnen de kaders die door informatiebeleid- en architectuur worden gesteld – naar een IT service portfolio, die vastgelegd wordt in een algemene Producten en Dienstencatalogus en bijbehorende Service Level Agreements.<sup>18</sup>

### Supplymanagement

Supplymanagement wordt uitgevoerd middels de processen sourcingstrategie, aanbod portfolio management, inkoop, contractmanagement en kostenmanagement. Al deze processen zijn nodig voor het afsluiten en managen van outsourcing deals. Het model neemt het services portfolio als startpunt en betreft de diensten binnen de door outsourcingstrategie aangegeven kaders bij de meest capabele leveranciers. Dit resulteert in een gebalanceerde en geschikte leveranciers- en contractenportfolio.

<sup>18</sup> Spanjer, F. : *Niveaus in de vraagorganisatie, "Een raamwerk met processen binnen de ICT-vraagorganisatie"*, masterscriptie, Universiteit van Twente, Enschede, 2007.

Sourcing strategie is het beleidsproces waarin de doelen van outsourcing worden vastgelegd en de realisatie ervan wordt bewaakt. De “make of buy” beslissing wordt met enige regelmaat heroverwogen. Afhankelijk van de sourcingstrategie kan het om interne of externe leveranciers gaan.<sup>19</sup>

### Regie

De regiefunctie binnen het SGF stuurt demand- en supplymanagement aan via de processen binnen de clusters: Strategie, Financiën & HR, Innovatiebewaking en dienstenbewaking.

Strategie definieert het kader waarin de regiefunctie opereert. Het bevat de processen met betrekking tot het definiëren van de strategie van de vraagorganisatie, de architectuur, het strategisch IT-plan en de sourcingstrategie.

Financiën & HR beheert de belangrijkste middelen van de regie-organisatie: de budgetten en de inzet van de medewerkers. Bij het proces financieel management moeten de procedures en controles aangescherpt worden als gevolg van de veranderende relatie: doorbelasting van de interne ICT-organisatie naar “hard cash” van de externe leverancier. Binnen het HR proces is het van belang dat de kennis en vaardigheden van de werknemers die de regietaken moeten uitvoeren worden bijgehouden en ontwikkeld.

Binnen het cluster innovatiebewaking wordt middels het proces programma/project management een rol gespeeld binnen de innovatieprojecten. De innovaties die buiten het standaard changeproces vallen worden opgepakt middels projecten. Het is van belang dat de regie-organisatie in deze projecten een rol speelt. Deze rol kan variëren van het definiëren van de behoeften en het monitoren en accepteren van de uitkomst tot het zelf managen van het innovatieproject.

Dienstenbewaking is verantwoordelijk voor het managen van de dagelijkse IT-services die worden geleverd door de leverancier(s). Service delivery management omvat alle processen voor het beheer van de infrastructuur en applicaties (met de ASL als ITIL processen) waar de regie-organisatie een rol in speelt. De scope en omvang van delivery management is afhankelijk van de uitbestede activiteiten en de objecten waarop deze activiteiten betrekking hebben.

---

<sup>19</sup> Zie 16.

### **3.1.4. Model vanuit afstudeerscripties**

#### **3.1.4.1. Vraagorganisaties door Spanjer**

Spanjer (2007) ontwikkelde een raamwerk voor de inrichting van de vraagorganisatie op basis van de processen Business Information Systems Library (BISL), aangevuld met ISPL. Het vraagmodel van Spanjer bestaat uit processen voor demand, supply en regie op zowel strategische, tactisch als operationeel niveau zoals weergegeven in figuur 11. Daarnaast besteed Spanjer ook aandacht aan de volwassenheid van deze processen en de rollen die benodigd zijn voor de uitvoering van de genoemde procesactiviteiten. Voor een gedetailleerde beschrijving van de onderdelen van het regie-model van Spanjer verwijs ik naar de scriptie “Niveaus in vraagorganisaties” (2007).

#### ***De processen***

Onderstaand een korte toelichting van de processen uit het regie-model van Spanjer.

##### Strategische processen

De strategische processen zijn gericht op:

- De wijze waarop de besluitvorming over de informatievoorziening wordt georganiseerd.
- De borging dat de informatievoorziening blijft aansluiten op de bedrijfsprocessen.

Middels informatiecoördinatie wordt ervoor gezorgd dat de rollen, de onderlinge processen en de resultaten op elkaar worden afgestemd.

##### Tactische processen

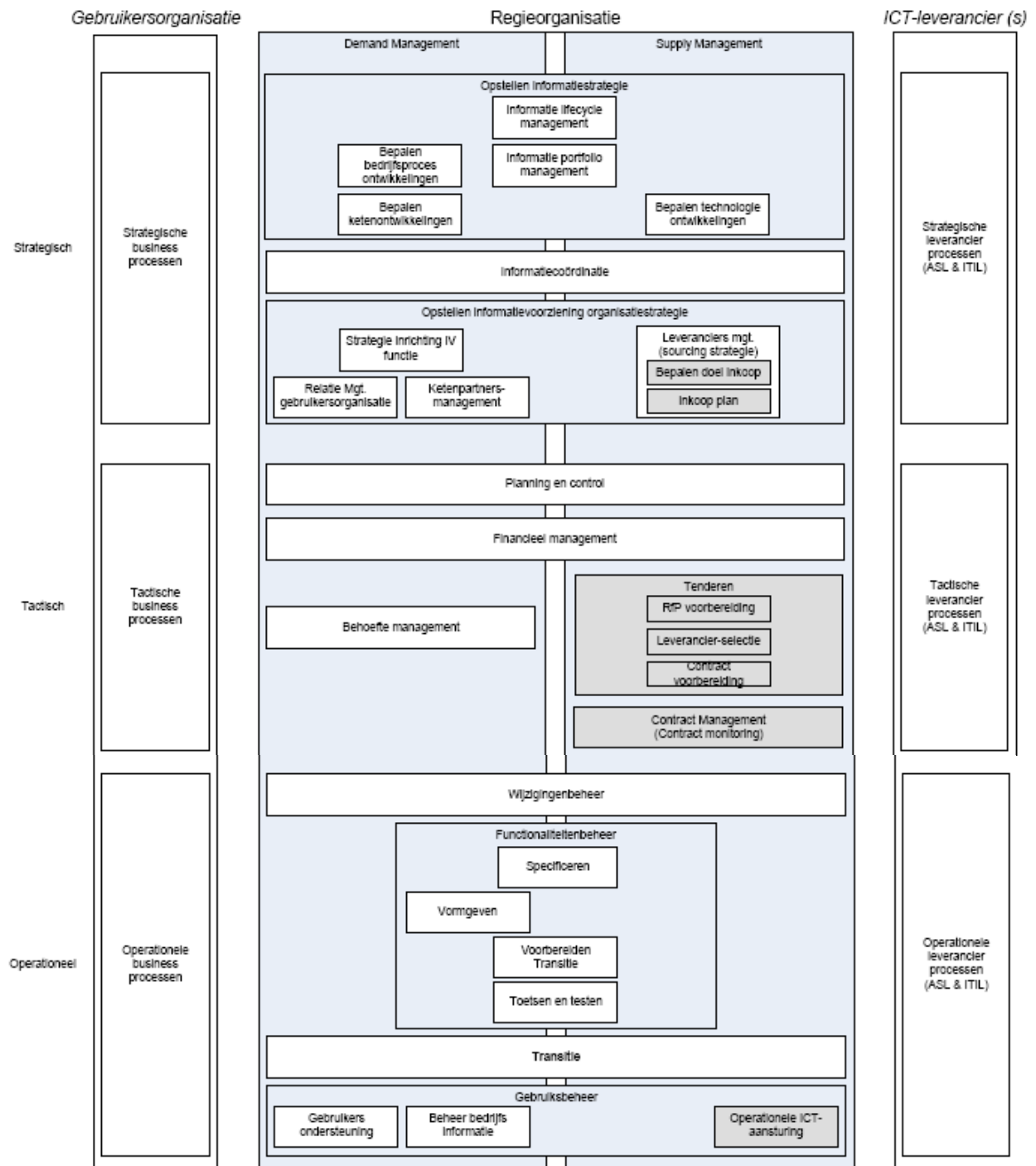
De tactische processen zijn gericht op de integrale sturing van de informatievoorziening. Het gaat daarbij om de kwaliteit van de procesondersteuning die zich vertaalt naar inhoud en functionaliteit (wat), de kosten (hoeveel), de planning (wie en wanneer) en de afspraken over supply (hoe en waarmee).

##### Uitvoerende processen

De uitvoerende processen zijn gericht op het dagelijks gebruik (gebruikersbeheer) van de informatievoorziening en het vormgeven en realiseren van aanpassingen in de informatievoorziening (functionaliteitenbeheer). De synchronisatie en communicatie tussen deze twee aandachtgebieden verloopt via de verbindende processen transitie en wijzigingenbeheer.

#### ***De volwassenheidsniveaus***

Spanjer hanteert de Capability Maturity Models Integration voor Inkoop en Services voor het bepalen van de mate van volwassenheid van de regieprocessen. Daarbij benoemt hij een vijftal niveaus van werken: van initieel/ad-hoc tot geoptimaliseerd en geeft aan dat dit model gebruikt kan worden voor het optimaliseren van de processen.



Figuur 11: Regiemodel volgens Spanjer (2007)

## De rollen

De rollen binnen de regie-organisatie worden weergegeven in tabel 7. De activiteiten van de strategische processen worden uitgevoerd door de CIO en de informatiemanager. Bij de tactische processen zijn dit de informatiemanager, budgethouder, contractmanager en inkoper. Op operationeel niveau worden de activiteiten uitgevoerd door de functioneel beheerders en de service level manager.

**Tabel 7: Rollen binnen de regie-organisatie volgens Spanjer**

| Rol                             | Beschrijving                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Business manager                | Eindverantwoordelijk voor het uitvoeren van bedrijfsprocessen                                                                                                                                                  |
| Chief Information Officer (CIO) | Eindverantwoordelijk voor de ICT diensten, en voor de ontwikkeling en implementatie van de ICT strategie                                                                                                       |
| Informatie manager (IM)         | Verantwoordelijk voor de IT diensten en de implementatie van de ICT strategie. Informatie managers treden op als contactpersonen voor de verschillende divisies en leggen verantwoording af aan de CIO         |
| Inkoper                         | Ondersteunt de IM en de contractmanager van de service leverancier in het selecteren en managen van interne/externe IT leveranciers                                                                            |
| Budgethouder                    | Verantwoordelijk voor het maken, onderhouden en bewaken van een kosteneffectieve informatievoorziening én inzet van ICT middelen voor ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen van de organisatie. |
| Contract manager                | Managed interne/externe ICT leveranciers op tactisch niveau en legt verantwoording af aan de IM.                                                                                                               |
| Functioneel beheerder           | Implementeert de ICT strategie door als contactpersoon op te treden voor de verschillende divisies die hun informatiebehoeften moeten bepalen. Ze legt verantwoording af aan de IM.                            |
| Service level manager           | Managed interne/externe ICT leveranciers op operationeel niveau en legt verantwoording af aan de IM.                                                                                                           |

## 3.2. Vergelijking modellen

*In deze paragraaf wordt eerst een beknopte samenvatting gegeven van de hiervoor beschreven regiemodellen. Vervolgens worden de regiemodellen op hoofdlijnen en in detail vergeleken om te komen tot een eenduidige set aan taken voor de regievoering bij IT-outsourcing.*

### 3.2.1. Samenvatting

#### Willcocks

Het model van Willcocks maakt duidelijk dat ook na de IT-outsourcing een IT organisatie overblijft: ook wel “the retained organization”. Voor het vervullen van taken van de retained organisatie is volgens Willcocks essentieel om een aantal competenties te beleggen in de organisatie. Deze negen competenties worden verdeeld over een drietal taakgebieden, waarbij het eerste taakgebied is gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen (demandtaken). Het tweede taakgebied is gericht op de eigen kennis die nodig is om regie te kunnen voeren over de vraag en het aanbod, zodat de oplossing die geleverd wordt door de leverancier voldoet aan de eisen van de gebruikersorganisatie. Het derde taakgebied is gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften (supplytaken). Ook noemt Willcocks de governance als taakgebied waar de rol van IT binnen het bedrijf wordt gedefinieerd en wordt bepaald welke bijdrage de IT-organisatie en het algemeen management heeft in het vervullen van deze rol (regietaken).

#### Beulen en Ribbers

Het model van Beulen en Ribbers is grotendeels gebaseerd op het model van Willcocks. Naast de negen competenties van Willcocks wordt nog een extra competentie toegevoegd: het formuleren van de organisatiebehoeften. Ook worden de tien competenties verdeeld over het strategische en tactische niveau en wordt aandacht besteed aan de rollen die benodigd zijn voor het beleggen van de genoemde competenties. In tegenstelling tot het model van Willcocks besteed Beulen ook aandacht aan de competenties die benodigd zijn bij de externe leveranciers en wordt er expliciet aandacht besteed aan de rol die de uitbestedende organisatie vervult in de operationele processen die onder verantwoording vallen van de externe leverancier(s).

#### Carnegie Mellon

Het eSCM gaat veel verder dan de regievoering en belicht alle benodigde processen en competenties voor de gehele outsourcingcyclus. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan de benodigde competenties en processen in de verschillende fasen van de outsourcing. Het model richt zich niet alleen op de uitbestedende organisatie, maar gaat uit van het belang van de keten. De competenties van zowel de uitbestedende organisatie als de leveranciers bepalen het succes van de outsourcing.

Het is een erg omvangrijk en complex model, met maar liefst 98 beschrijving van bedrijfsprocessen. Naar verwachting is er veel kennis en ervaring nodig om het model te begrijpen en toe te passen in organisaties. Volgens Quint is het model geschikt voor grote organisatie die veel ervaring hebben met outsourcing (zie website Quint beoordeling eSCM, 27 november 2008 ).

### Quint

Quint besteed (net zoals Willcocks) ook expliciet aandacht aan de veranderde rol van de ICT-organisatie als gevolg van IT-Outsourcing. De focus van de IT-functie verschuift volgens Quint van het managen van IT-operations naar het managen van een commerciële relatie. Daarbij maakt Quint expliciet duidelijk dat voor het voeren van de regie nieuwe taken nodig zijn. Het model, dat al vele jaren door Quint wordt toegepast in hun adviespraktijk, bevat een duidelijke en heldere set aan processen voor het voeren van regie. Het model bestaat uit taken voor het aansturen van de gebruikersorganisatie (demandtaken), het aansturen van de externe leverancier (supplytaken) en voor het afstemmen van vraag en aanbod (regietaken). Ook Quint maakt net zoals Beulen onderscheid tussen de taken op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

### Spanjer

Het model van Spanjer maakt duidelijk dat de ITIL en ASL processen, die zich richten op de ontwikkeling, opzet en het beheer van applicaties en infrastructuur voor outsourcing in aanmerking komen. Ook maakt het model duidelijk dat de BISL processen niet kunnen worden uitbesteed en dat deze best-practice (in combinatie met de ISPL-processen) gebruikt kan worden voor de inrichting van de regie-organisatie. Het model van Spanjer bestaat net zoals het model van Beulen en het model van Quint, uit taken voor demand, supply en regie, die plaatsvinden strategisch, tactisch en operationeel niveau. Verder maakt het model van Spanjer duidelijk dat het mogelijk is om de CMMi modellen toe te passen voor het vaststellen van de volwassenheid van de genoemde processen. Hiermee biedt Spanjer organisatie niet alleen de mogelijkheid een model te gebruik voor de inrichting, maar dit model ook te gebruiken voor het verbeteren van de regie-organisatie.

### **3.2.2. Globale vergelijking**

Uit het voorgaande blijkt dat in alle modellen (met uitzondering van. het eSCM) voor de regie-organisatie taken naar voren komen op het gebied van demand, supply en regie. Daarnaast erkennen de modellen dat de taken plaatsvinden op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Het aantal, de benaming en de inhoud van de genoemde taken/competenties/processen verschilt per model. De omschrijvingen van de taken van Willcocks en Beulen zijn erg abstract, dit in tegenstelling tot simpele en praktijkgerichte omschrijvingen van de taken in de modellen van Spanjer en Quint. Het eSCM model maakt geen onderscheid tussen de demand, supply en regietaken op de diverse niveaus maar geeft expliciet aan welke taken (in dit model best practices genoemd) benodigd zijn voor de verschillende fasen in de outsourcingcyclus. Hiermee is het eSCM-cl model, het enige model dat aandacht besteedt aan de relatie tussen de taken en de fasen in de outsourcingcyclus.

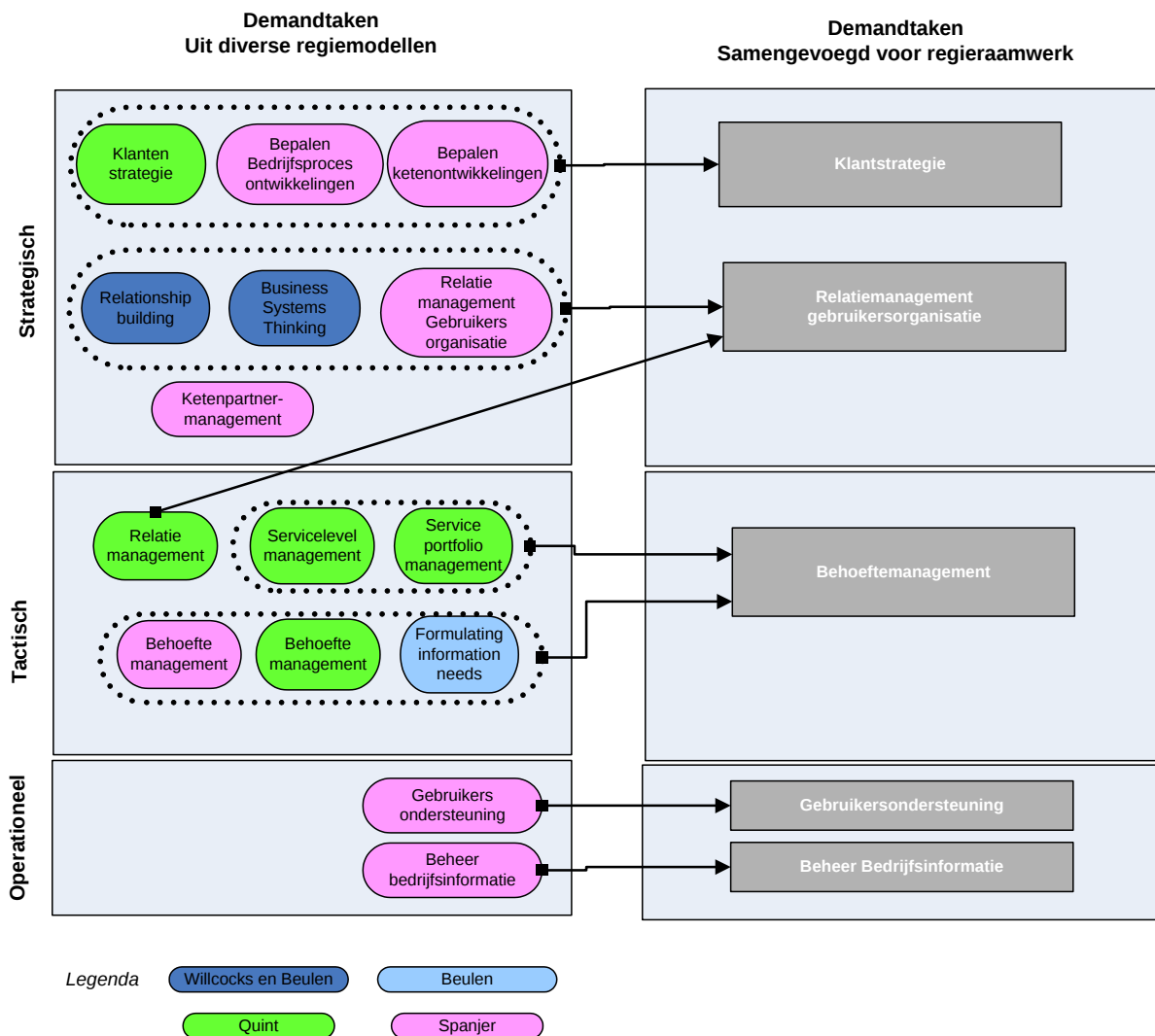
Om te komen tot een eenduidige set aan taken die benodigd zijn voor de regievoering is een detailvergelijking van de modellen noodzakelijk. Deze detailvergelijking wordt in twee stappen uitgevoerd. Allereerst worden de onderdelen van de regiemodellen van Willcocks, Beulen, Spanjer en Quint weergegeven op het algemene model voor de regie-organisatie. De demand, supply en regietaken op de verschillende niveaus worden in detail vergeleken. De overeenkomsten en verschillen worden beschreven en er wordt onderbouwd aangegeven welke taken meegenomen worden in het raamwerk voor de regie-organisatie. Vervolgens worden de competenties behorende bij de verschillende fasen in de outsourcingcyclus vanuit het eSCM-cl vergeleken met de standaard regietaken die op basis van de eerste vergelijking zijn gedefinieerd en wordt eventueel tot bijstelling van de set aan regietaken.

### **3.2.3. Detailvergelijking – stap 1**

In figuur 12, 13 en 14 zijn de taken, processen of competenties van de modellen van Willcocks, Beulen, Spanjer en Quint weergegeven op het algemene model voor de regie-organisatie. Onderstaand een vergelijking van de vier modellen per onderdeel, beginnend met de demandtaken, gevolgd door de supply en de regietaken waarbij wordt bepaald welke taken worden meegenomen in het regieraamwerk.

#### **Demandtaken**

De demandtaken zijn gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de organisatiedoelstellingen. Met andere woorden de coördinatie van de vraag van de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat deze vraag optimaal wordt geformuleerd. De demandtaken vinden plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.



**Figuur 12: Vergelijking demandtaken**

De taken “Klantstrategie” van Quint, “de bepaling van bedrijfsproces- en ketenontwikkelingen” van Spanjer en de “Business Systems Thinking” van Willcocks en Beulen zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Klantstrategie. De definitie hiervan is: *Het uitstippelen van de lange termijn strategie voor de informatievoorziening binnen de uitbestedende organisatie (Quint), op basis van de ontwikkelingen in het bedrijfsprocessen en de ontwikkeling in de keten (Spanjer), waarbij wordt getracht de mogelijkheden van IT toe te passen binnen de bedrijfsprocessen (Business Systems Thinking van Willcocks en Beulen)*

De taken “relatiemanagement gebruikersorganisatie” van Spanjer, “relatiemanagement” van Quint (in het model van Quint gedefinieerd op tactisch niveau) en “Relationship Building” van Willcocks en Beulen zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Relatiemanagement gebruikersorganisatie.

De definitie hiervan is: *Het opstellen en onderhouden van de relatie met de gebruikersorganisatie (Spanjer + Quint) en het zorgdragen dat het algemeen management zich structureel verbonden voelt met operationele IT problemen en de mogelijkheden die IT kan brengen voor het bedrijf (Willcocks en Beulen).*

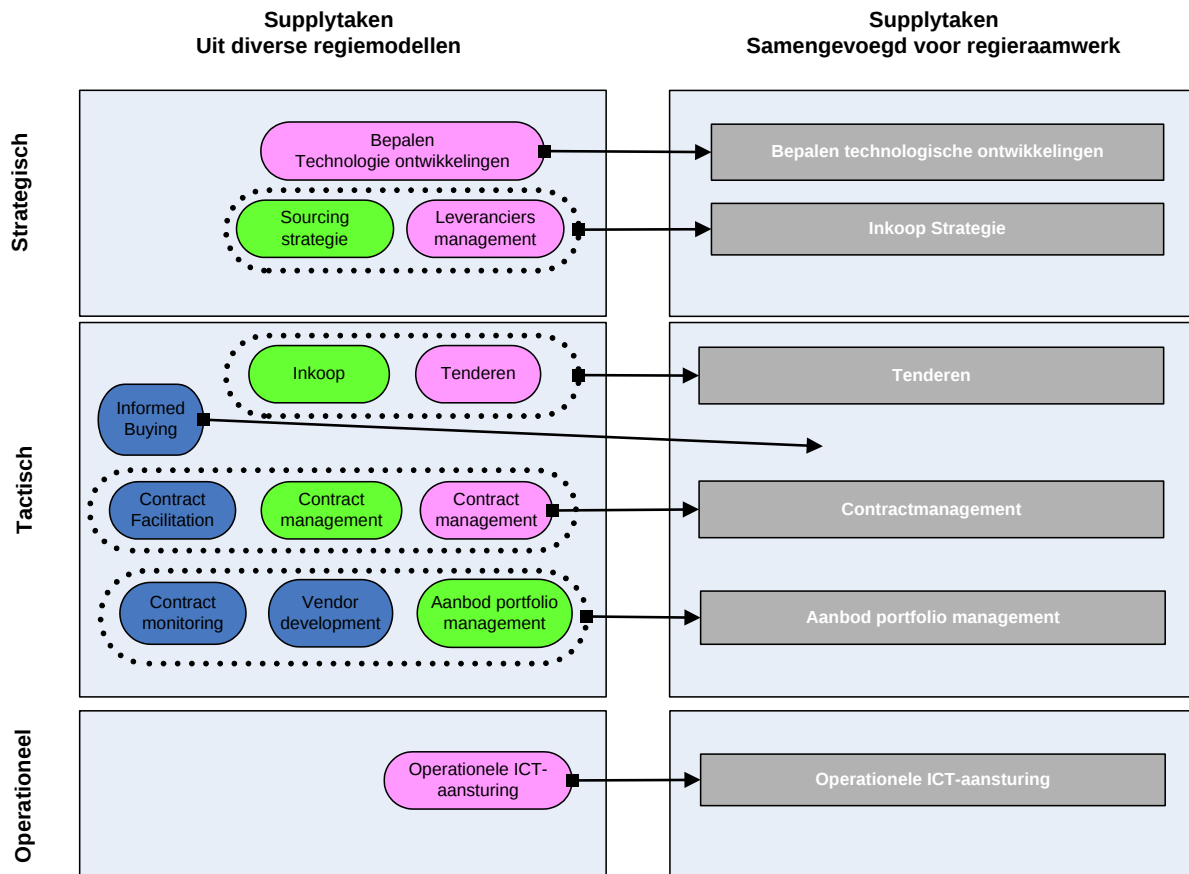
De taken “Formulating Information Needs” van Beulen en “behoefte management” van Quint en Spanjer zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Behoeftemanagement. De definitie hiervan is: *Het in kaart brengen van de organisatiebehoeften, het scherp definiëren van die behoeften, het vertalen van functionele behoeften naar IT-diensten, het in een vroeg mogelijk stadium onderzoek van de mogelijkheden voor bundeling van de behoeften, het kanaliseren van de behoeften naar de juist besluitvormingsprocedures en het opstellen en onderhouden van een diensten- en productencatalogus.*

Quint besteedt als enige aandacht in het model aandacht aan “service portfolio management” en “service level management”. Deze taken zijn er op gericht om een standaard producten en dienstencatalogus op te stellen en het vastleggen van afspraken met de interne klanten in SLA's. In dit onderzoek worden deze taken niet apart benoemd en behoren deze tot behoefte management zoals reeds gedefinieerd.

Spanjer is de enige die de operationele demand taken expliciet benoemt. De taken “gebruikersondersteuning” en “beheer bedrijfsinformatie”, die in de praktijk vaak worden uitgevoerd door een functioneel beheerder, worden meegenomen in het regieraamwerk. De definitie van de taak Gebruikersondersteuning is: *Het dagelijkse aanspreekpunt voor gebruikers bij vragen, klachten of problemen, zodat de betreffende gebruikers optimaal kunnen werken met de informatievoorziening.* De definitie van de taak Beheer bedrijfsinformatie is: *Het zorgdragen voor de kwaliteit van de operationele gegevens in de informatievoorziening.*

## Supplytaken

De supplytaken zijn gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften. Met andere woorden de aansturing van de externe leveranciers. De supplytaken vinden plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.



**Figuur 13: Vergelijking supplytaken**

Spanjer is de enige die expliciet aandacht besteed aan het volgen van de technologische ontwikkelingen. Beulen, Willcocks en Quint besteden ook wel aandacht aan de technologische ontwikkelingen, maar benoemden dit meer in het kader van de langere termijnplanning voor de te gebruiken technologie. De taak bepalen technologische ontwikkelingen van Spanjer zal worden meegenomen in het raamwerk. De definitie hiervan is: *Het in kaart brengen en volgen van de technologische ontwikkelingen die interessant kunnen zijn voor het bedrijf.*

De taken “Leveranciersmanagement” van Spanjer en “Sourcing Strategie” van Quint zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Inkoopstrategie. De definitie hiervan is: *Bepalen welke diensten de organisatie wil afnemen op de interne/externe markt, bij een of meerdere leveranciers. Hier worden de doelen van de outsourcing bepaald en de realisatie ervan wordt bewaakt.*

De taken “tenderen” van Spanjer en “Inkoop” van Quint zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Tenderen. De definitie hiervan is: *Het opstellen van een Request for Proposal (RfP) waarin de eisen staan van de uitbestedende organisatie. Op basis van de RfP brengen de leveranciers een aanbieding uit die vervolgens wordt beoordeeld en vergeleken. Vervolgens wordt een leverancier geselecteerd en wordt er een contract opgesteld en ondertekend.*

De taken “Contractmanagement” van Spanjer, “Contractmanagement” van Quint en “Contract Facilitation” van Willcocks en Beulen zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Contractmanagement. De definitie hiervan is: *De besturing van contracten (Quint), bestaande uit de bewaking van de levering van de diensten conform het contract (Spanjer), het zorgdragen voor het succes van de huidige contracten voor externe IT diensten/producten door het oplossen van problemen en conflicten, met in achtneming van de relatie met de externe leverancier (Willcocks en Beulen) en het beëindigen van het contract nadat alles geleverd is (Spanjer).*

De taken “Contractmonitoring” en “Vendor Development” van Willcocks en Beulen en “Aanbod Portfolio Management” van Quint zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Aanbod portfolio management.

De definitie hiervan is: *Het zorgdragen voor een gebalanceerde en geschikte leveranciers en contractenportfolio (Quint) door het monitoren van de huidige en toekomstige contractpositie van het bedrijf door de huidige leverancier te beoordelen op hun prestaties en te vergelijken met de gehele markt van it-dienstverleners en het identificeren van leveranciers die voor de langere termijn een bijdrage kunnen leveren voor het bedrijf (Willcocks en Beulen).*

De taak “Informed Buying” van Willcocks en Beulen bestaat uit “het zodanig managen van de IT-outsourcing strategie dat deze aansluit op de behoeften van het bedrijf”. Dit managen bestaat uit het analyseren van de externe markt, het selecteren van een sourcingstrategie op basis van de organisatiebehoeften en het coördineren van de tenderfase, contractering en servicemanagement processen”.

De taak wordt uitgevoerd middels de drie eerder genoemde taken tenderen, contractmanagement en aanbod portfolio management. De taak “Informed Buying” zal dan ook niet apart in het regieraamwerk worden opgenomen.

Spanjer is de enige die een operationele supply taak benoemd. De taak Operationele ICT-aansturing zal worden meegenomen in het regieraamwerk en wordt als volgt gedefinieerd: *Het geeft de gebruikersorganisatie de mogelijkheid de externe leveranciers aan te spreken op de beschikbaarheid, capaciteit en de continuïteit van de door hen geleverde diensten in het kader van de contractmonitoring.*

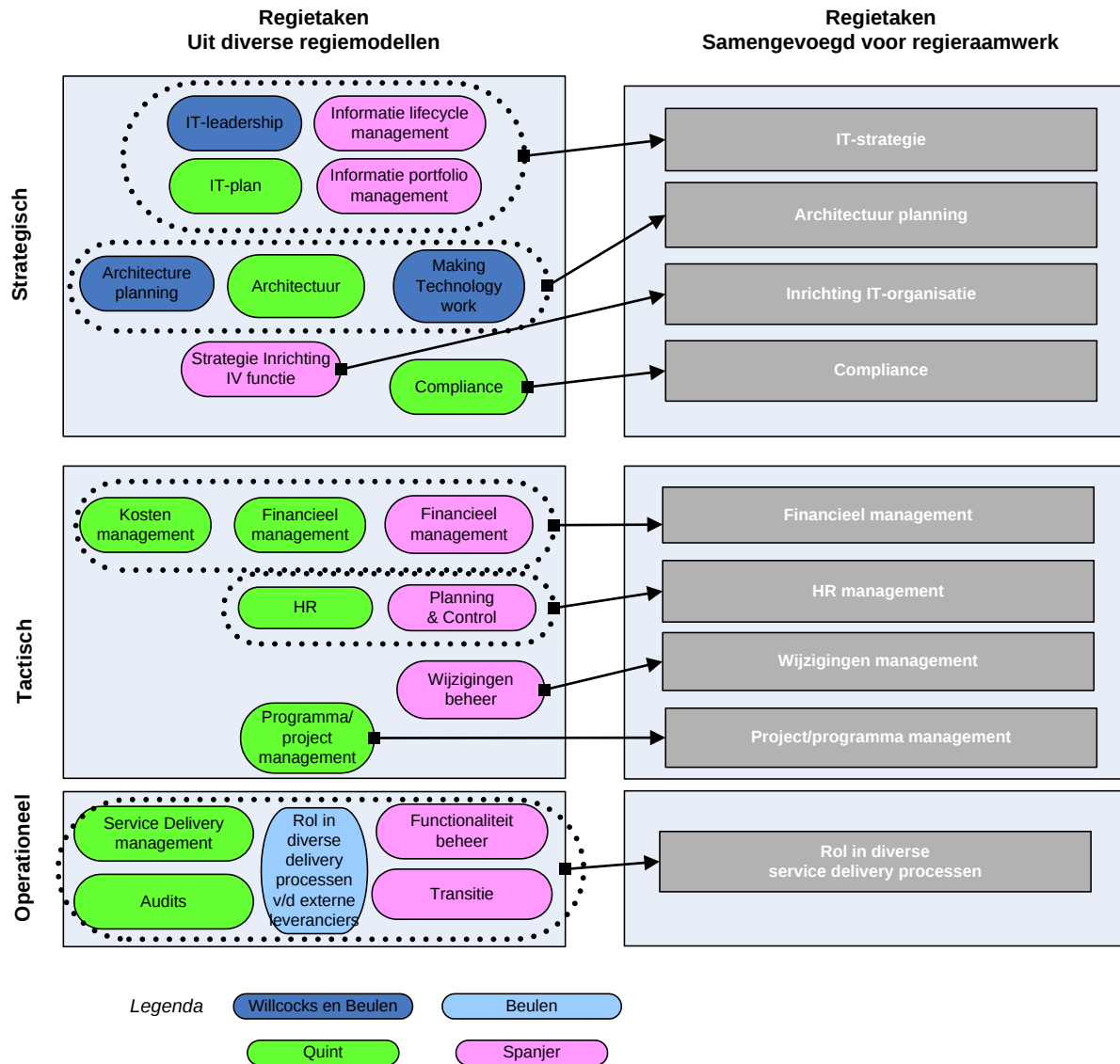
### **Regietaken**

Deze regietaken zijn gericht op de afstemming van vraag (techniek en leveranciers) en het aanbod (organisatiebehoeften) en vinden plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De taken “IT-plan” van Quint, “Informatie life cycle en portfolio management” van Spanjer en een deel van de taak “IT-leadership” van Willcocks en Beulen zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: IT-strategie. De definitie hiervan is: *Het definiëren van strategische doelen ten aanzien van de inzet van IT (Quint), zodat de IT bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelstelling. Dit wordt gedaan door de afstemming van de technische mogelijkheden en producten en diensten (supply) op de organisatiebehoeften (demand), de vertaling van deze strategie naar acties en investeringen en het zorgdragen voor de effectuering van de strategie.*

De taken “Architecture planning” van Willcocks en Beulen, de taak “Architectuur” van Quint zijn vergelijkbaar en kunnen met de taak “Making Technology Work” worden samengevoegd tot de taak: “Architectuur planning”. De definitie hiervan is: *het creëren van een blauwdruk voor het technisch platform dat aansluit bij de huidige en toekomstige organisatiebehoeften (Willcocks, Beulen en Quint) en bepalen op welke wijze wordt omgegaan met organisatiebehoeften die niet door de standaard technische oplossing worden ondersteund (Willcocks en Beulen).*

Figuur 14: Vergelijking regietaken



De taken “strategie inrichting IV-functie” van Spanjer, een deel van de taak “Informatie portfolio management” van Spanjer en een deel van de taak “IT-leadership” van Willcocks en Beulen zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Inrichting IT-organisatie. De definitie hiervan is: *Vormgeven van de governance, het opzetten van de organisatiestructuur, de implementatie van processen en de bemensing van de “achtergebleven” organisatie*. Quint is de enige die expliciet aandacht besteedt aan de “compliance” taak. Deze taak zal worden meegenomen. De definitie hiervan is: *Zorgdragen voor en aantonen van compliance aan wet- en regelgeving*.

De taken “Financieel management” en “Kostenmanagement” van Quint en de taak “financieel management” van Spanjer zijn vergelijkbaar en kunnen worden samengevoegd tot de taak: Financieel Management.

De definitie hiervan is: *Omvat het registreren en bewaken van de ICT-kosten voor de ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen in de organisatie.*

De taken “Planning & Control” van Spanjer en “HR” van Quint richten zich beide op de benodigde inzet van medewerkers. Waar de taak van Spanjer zich veelal richt op een situatie waarbij er een eigen ICT-organisatie is waarvoor de medewerkers moeten worden ingepland voor beheer en ontwikkeltaken richt Quint zich op de HR taken die moeten worden ingevuld om de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de achtergebleven ICT-organisatie te ontwikkelen en beheren. In het regieraamwerk zal de taak HR management worden meegenomen. De definitie hiervan is: *Het ontwikkelen en beheren van de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de achtergebleven regie-organisatie.*

Naast financieel en HR management wordt als tactische regietaak door Spanjer het wijzigingenbeheer erkend als taak. Deze taak, in het regieraamwerk wijzigingenmanagement genoemd, zal worden meegenomen. De definitie hiervan is: *Het onderkennen en beslissen van wijzigingen die doorgevoerd gaan worden en het initiëren van deze wijzigingen. Dit geldt zowel voor de standaard, als de niet standaardchanges (invoeringen nieuwe applicatie/infrastructuur middels een project). Ook hebben deze wijzigingen betrekking op de aanpassingen in de afname van producten/diensten en de bijbehorende servicelevels.* Indien de uitbestedende organisatie in de projecten meer dan een opdrachtgevende rol speelt (bepalen behoeften, monitoren uitvoering en accepteren wijzigingen) en zelf ook de projectmanagement rol op zich neemt komt er nog een andere regietaak op het tactische niveau om de hoek kijken, namelijk het project/programma management van Quint. Deze taak zal ook meegenomen worden in het regieraamwerk. De definitie hiervan is: *Het uitvoeren van project- en/of programmamanagement bij projecten.*

Zowel Quint als Beulen omschrijven de operationele regietaken erg algemeen. Zo geeft Quint aan dat het gaat om het managen van de dagelijkse IT-services die worden geleverd, met andere woorden: de taken in de ASL en ITIL processen van de externe leveranciers waar de uitbestedende organisatie nog een rol in speelt. Beulen geeft aan dat de uitbestedende organisatie nog een adviserende en ondersteunende rol vervult bij het opzetten en onderhouden van de service delivery processen en de levering van de IT-services volgens het contract. Spanjer beschrijft in detail een tweetal regietaken op operationeel niveau en laat algemene termen achterwegen. De taak “functionaliteitenbeheer” heeft als doel het initiëren van wijzigingen en het zorgdragen dat wijzigingen worden doorgevoerd en de taak “transitie” omvat het daadwerkelijk doorvoeren van de wijzigingen.

De wijzigingen worden doorgevoerd binnen de kaders van het proces wijzigingenmanagement met eventueel de uitvoering van het project of programma management door de uitbestedende organisatie (bij niet standaard wijzigingen).

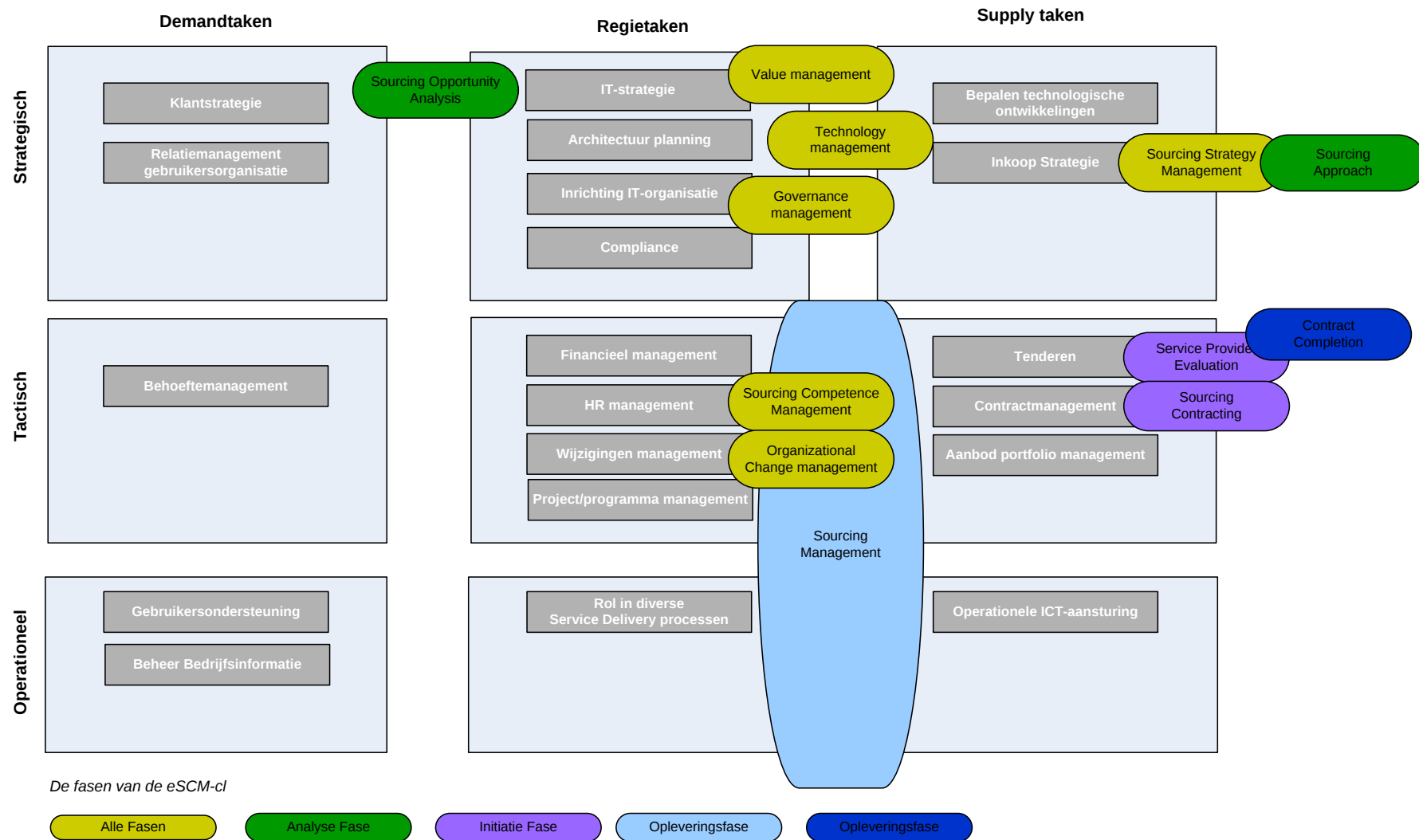
Voor het regieraamwerk zal de algemene taak van Quint en Beulen worden meegenomen. Deze omvat de taken van Spanjer en benadrukt daarbij het belang dat er mogelijk ook een rol voor de uitbestedende organisatie is weggelegd in diverse operationele processen (ondanks dat men denkt dat deze voor een groot deel zijn uitbesteed). De taak "rol in diverse service delivery processen" met de volgende definitie wordt in het regieraamwerk meegenomen: *De taken (uitvoerend, coördinerend of adviserend) die de uitbestedende organisatie nog vervult bij het opzetten en onderhouden van de service delivery processen en de leveringen van de it-diensten/producten*

### 3.2.3. Detailvergelijking – stap 2

In de voorgaande paragraaf is een eenduidige set aan demand, supply en regietaken gedefinieerd. In figuur 15 zijn de competenties van het eSCM-cl model "geplot" op het model met regietaken. Kijkend naar figuur 15 kan geconcludeerd worden dat het eSCM nauwelijks tot geen invulling geeft aan de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoefte voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen, met andere woorden de coördinatie van de vraag van de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat deze vraag optimaal wordt geformuleerd (demand). Dertien van de zeventien competenties van het eSCM-cl komen ook terug in het regieraamwerk. De vier competenties uit het eSCM-cl die niet expliciet terugkomen in het regieraamwerk zijn: Relationship management, Knowledge management, Threat management en Transitie. Wat betreft de relatie tussen de outsourcingfase en de benodigde competenties kan geconstateerd worden dat alle taken altijd belegd moeten zijn, alleen dat de zwaarte van de taak afhankelijk is van de fasen van de outsourcing. Zo zal in de analyse fase de focus veel meer liggen op de taken rondom tendering en contractmanagement.

Op basis van de bovenstaande analyse wordt ervoor gekozen het model op de volgende punten aangepast:

- De fasen van de outsourcing wordt meegenomen in het onderzoek als een situationele factor die van invloed kan zijn voor de zwaarte van de taken binnen de regie-organisatie.
- IT risk management ( door ESC-cl model Threat management genoemd) wordt in het raamwerk als strategische regietaak toegevoegd. De definitie hiervan is: *Het managen van de risico's ( bedrijfscontinuïteit, uitwijkmogelijkheden, herstelactie) beveiliging, privacy en de vertrouwelijkheid van intellectueel eigendom.*
- Transitie kan gezien worden als een verschijningsvorm van het programma- en projectmanagement (tactische regietaken) en zal dan ook niet als separaat onderdeel worden opgenomen in het regieraamwerk.
- Relationship management wordt ondervangen middels de tactische supply taken en zal dan ook niet als separaat onderdeel worden opgenomen in het regieraamwerk.
- Knowledge management richt zich op de informatie en de kennissystemen die de medewerkers van de regie-organisatie nodig hebben voor de uitoefening van hun functie. Dit is geen expliciete taak, maar een hulpmiddel dat de medewerkers nodig hebben voor de uitoefening van hun functie. Dit zal dan ook niet als separaat onderdeel worden opgenomen in het regieraamwerk.



Figuur 15: Het regieraamwerk met de taken van eSCM-cl

## 4. Situationele factoren

### 4.1. Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is een raamwerk gepresenteerd waarin de standaardtaken staan beschreven die benodigd zijn voor het voeren van regie. Voor het vergroten van de slagingskansen van IT-outsourcing is, zoals eerder aangegeven, een juiste regie-organisatie van groot belang. De juiste inrichting van de regie-organisatie is naar verwachting sterk afhankelijk van de outsourcingssituatie. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de situationele factoren die volgens de theorie van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie. De situationele factoren uit dit hoofdstuk worden meegenomen in het theoretisch raamwerk voor de inrichting van de regie-organisatie wat in hoofdstuk 5 wordt beschreven.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt een samenvattend overzicht gegeven van de situationele factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie. In de tweede paragraaf wordt het 7s-model van McKinsey beschreven. Op basis van dit model worden de situationele factoren uit de eerste paragraaf beoordeeld in het kader van de factoren die van belang zijn bij het realiseren van een organisatieverandering. Op basis van deze beoordeling worden nog een aantal situationele factoren toegevoegd. In de derde paragraaf wordt het definitieve overzicht van situationele factoren beschreven die mogelijk van invloed kunnen zijn op de inrichting van de regie-organisatie. In de daaropvolgende paragrafen wordt een omschrijving gegeven van de situationele factoren en de invloed die de situatie volgens de literatuur heeft op de inrichting van de regie-organisatie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de “harde” en “zachte” factoren.

De onderstaande deelvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord:

- *Welke situationele factoren worden in de literatuur genoemd die van invloed op de inrichting van de organisatie voor het voeren van regie bij IT-outsourcing?*

### 4.2. Overzicht situationele factoren

#### 4.2.1. De factoren van de beschreven modellen en adviesbureaus

Kijkend naar de beschreven modellen voor het voeren van regie bij IT-outsourcing besteden zowel Beulen als Spanjer geen aandacht aan de situationele factoren die van invloed kunnen zijn op de benodigde regie-organisatie. Willcocks, Carnegie Mellon en Quint besteden wel aandacht aan de situationele factoren.

Zo blijkt uit het eSCM-cl model dat een deel van de regietaken altijd aanwezig moeten zijn en dat het overige deel afhankelijk is van de fasen in de outsourcingcyclus. Quint geeft aan dat de benodigde processen voor regievoering voor elke organisatie gelijk zijn maar dat de feitelijke inrichting en het ontwerp van de regie-organisatie afhankelijk is van factoren zoals de omvang en besturing van de klantenorganisatie, het leveranciersportfolio en de soort outsourcing (artikel in het boek *Regie op Outsourcing*, 2008).

Gezien de beperkte hoeveelheid aandacht die door de eerder geselecteerde modellen wordt besteed aan de situationele factoren is teruggegrepen op de publicatie van het Platform Outsourcing Nederland in 2008 waarin een overzicht wordt gegeven van de adviesbureaus en de door hun gebruikte modellen voor regievoering. Hieruit blijkt dat diverse adviesbureaus van mening zijn dat bij de inrichting van de regie-organisatie rekening gehouden moet worden met diverse situationele factoren. Zo noemt het adviesbureau Blinklane de soort uitbestede IT-dienstverlening (applicatie of infrastructuur), de mate van standaardisatie, het aantal leveranciers en het belang van de IT voor de uitbestedende organisatie als situationele factoren. Ook Equa Terra noemt de mate van standaardisatie als situationele factor. Het adviesbureau Kirkman Company noemt aanbod/vraaggestuurde outsourcing en de werking van de klantenorganisatie als situationele factoren. Een vergelijking en samenvoeging van de genoemde factoren leidt tot de situationele factoren, zoals weergegeven in tabel 6, die van invloed kunnen zijn op de inrichting van de regie-organisatie.

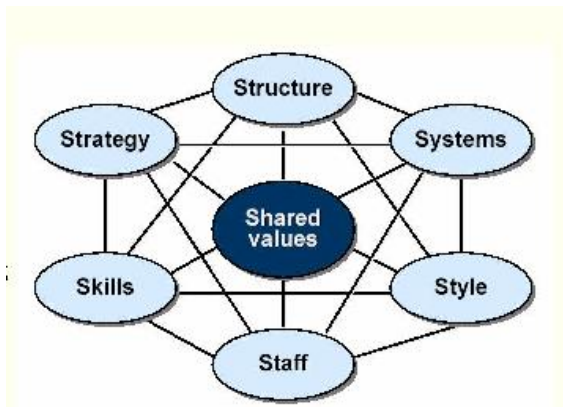
**Tabel 8: Situationele factoren met bronvermelding**

| Situationele factor                                    | E-SCM | Kirkman | Blinklane | Quint | Equa Terra |
|--------------------------------------------------------|-------|---------|-----------|-------|------------|
| 1. Fasen van outsourcing                               | x     |         |           |       |            |
| 2. Hoeveelheid en soort leveranciers                   |       |         | x         | x     |            |
| 3. Sourcingmodel (applicaties of infrastructuur)       |       |         | x         | x     |            |
| 4. Vraag- of aanbodgeoriënteerd (mate standaardisatie) |       | x       | x         |       | x          |
| 5. Omvang en besturing                                 |       | x       |           | x     |            |
| 6. Belang van IT                                       |       |         | x         |       |            |

#### 4.2.2. De situationele factoren vanuit het 7s-model

Het ontwerpen en implementeren van een regie-organisatie na IT-outsourcing kan gezien worden als een organisatieverandering: *van een “oude” ICT-organisatie naar een regie-organisatie*. In juni 1980 publiceerde R. Waterman, T. Peters en J. Phillips, allen werkzaam bij McKinsey, het 7s-raamwerk.

De gedachte achter het 7s-model (zie figuur 16) is dat een productieve organisatieverandering niet alleen een kwestie is van het aanpassen van de structuur, of de interactie tussen de strategie en de structuur. Organisatieveranderingen zijn volgens de gedachte van McKinsey alleen effectief als er rekening wordt gehouden met systemen, vaardigheden, personeel, stijl en gedeelde waarden naast de strategie en structuur. Zachte, informele factoren zijn net zo belangrijk als de harde factoren zoals structuur en strategie. Volgens McKinsey zijn de veranderingen in de structuur en strategie sneller te realiseren, maar wordt de echte organisatieverandering pas effectief als ook de zachte factoren zijn aangepast.



**Figuur 16: Het 7s-raamwerk van McKinsey (1980)**

Wat opvalt als naar de reeds beschreven theorie wordt gekeken vanuit het 7s-model is dat er alleen aandacht is besteed aan de “harde” factoren. Er is een strategie en een structuur uitgedacht als basis voor de implementatie van de nieuwe regie-organisatie (het regie-raamwerk met de taken). Ook is uitgedacht dat de zwaarte en de aanwezigheid van de benodigde regietaken daarbij kan worden beïnvloed door de genoemde situationele factoren (“harde” situationele factoren). Er is geen aandacht besteed aan de “zachte” factoren, die volgens McKinsey minstens net zo belangrijk zijn om een organisatieverandering (in dit geval de implementatie van de regie-organisatie) succesvol te laten verlopen. Om te komen tot een meer volledig model met factoren waarmee rekening gehouden moet worden bij de implementatie van de regie-organisatie worden op basis van de gedachtegang van het 7s-model van McKinsey een aantal “zachte” factoren toegevoegd.

Daarbij zijn de zachte factoren uit het McKinsey model vergeleken met de publicaties op het gebied van IT-outsourcing van de reeds eerder geselecteerde auteurs en adviesbureaus, waarin aandacht wordt besteed aan de zachte factoren. In de publicaties komt naar voren dat Quint in hun advieswerk veel aandacht besteed aan het belang van juiste competenties van de medewerkers in de regie-organisatie (IT-Executive congres, 22 april 2009).

Willcocks benadert ook het belang en van de juiste competenties voor het uitvoeren van de regietaken (2005). Het adviesbureau Synotion (2008 en 2009) benadrukken dat de “menselijke” kant van grote invloed is op de regie-organisatie. Te denken valt aan de match tussen de contactpersonen in de regie-organisatie en de personen binnen het klant- en leverancierdomein. Ook adviseur en onderzoeker Delen (2005) besteed aandacht aan deze menselijke kant en noemt de aandacht voor cultuur als een van de belangrijkste succesfactoren.

In de publicaties wordt aandacht besteed aan de factoren “gedeelten waarden” en “vaardigheden” van het 7s-model en deels aan de zachte kanten van de factoren “personeel” en “stijl”. Er wordt in deze publicaties geen aandacht besteed aan de factoren “systemen” en de harde kanten van de factoren “personeel” en de “stijl” uit het 7s-model. Om de omvang van het onderzoek enigszins te beperken, zullen de factoren uit het 7s-model die niet in de publicaties naar voren zijn gekomen niet meegenomen worden in het theoretische model. De factoren “competenties van de medewerkers” en de “cultuur van de betrokken” partijen worden toegevoegd aan het model, als factoren die van belang zijn bij de implementatie van de regie-organisatie.

#### 4.2.3. De situationele factoren voor dit onderzoek

Een combinatie van de situationele factoren zoals genoemd in de literatuur en de toevoegingen van het 7s-model van McKinsey leidt tot de onderstaande situationele factoren die van invloed kunnen zijn op de zwaarte en de aanwezigheid van de regietaken (“harde” factoren) en de factoren die van belang zijn bij de implementatie van de regie-organisatie.

| Harde factoren                                                                                                                                                                                                                                   | Zachte factoren                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fase van outsourcing</li> <li>▪ Aantal en soort leveranciers</li> <li>▪ Sourcingmodel</li> <li>▪ Mate van standaardisatie</li> <li>▪ Omvang en wijze van aansturing</li> <li>▪ Belang van IT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competenties medewerkers</li> <li>▪ Cultuur betrokken partijen</li> </ul> |

Bij dit overzicht wil ik echter wel de kanttekening plaatsen dat het niet de pretentie heeft om volledig te zijn. Er zijn zeker meer situationele factoren te bedenken waarmee rekening gehouden moet worden bij de inrichting van de regie-organisatie.

Ook zijn er zeker meer verbanden te leggen tussen de “harde” situationele factoren en de regietaken dan door de adviesbureaus zijn beschreven. De essentie is echter dat door de toepassing van dit model de uitbestedende organisatie gaat nadenken over het geschikt maken van de regie-organisatie voor de specifieke situatie. En dat men naast “harde” factoren, ook zeker “zachte” factoren in ogenschouw neemt bij de inrichting van de regie-organisatie. Daarnaast is van belang dat de uitbestedende organisatie inziet dat het noodzakelijk is de regie-organisatie aan te passen indien de situatie dit vereist. Maar ook de optimale regie-organisatie is niet altijd optimaal voor de uitbestedende partij. Zo bestaat de kans dat er te veel energie wordt gestoken in het voeren van de regie, waardoor de hoge kosten van het voeren van de regie de uiteindelijke positieve businesscase voor de IT-outsourcing “onderuithalen” (afgeleid van Blinklane, 2008). Ook hiermee dient de uitbestedende organisatie rekening mee te houden.

### **4.3. Beschrijving “Harde” situationele factoren**

#### **4.3.1. Inleiding**

In deze paragraaf worden de “harde” situationele factoren die in de voorgaande paragraaf zijn opgesomd verder uitgewerkt. Per situationele factor wordt een korte omschrijving gegeven en wordt beschreven welke invloed de situaties hebben de inrichting van de regie-organisatie. Vervolgens wordt beschreven welke literatuur gebruikt wordt voor onderverdeling naar de mogelijke situaties.

#### **4.3.2. Fasen van outsourcing**

Bij IT-outsourcing gaat het om het laten uitvoeren van de IT-activiteiten door een of meerdere partijen. Alvorens de IT-activiteiten daadwerkelijk door de externe partij worden uitgevoerd moeten een aantal stappen doorlopen worden. In het eSCM-CL worden deze stappen ook wel de fasen van de outsourcingscyclus genoemd: analyse, initiatie, levering en afronding. Volgens het eSCM-cl is een deel van de benodigde taken voor de regievoering afhankelijk van de fase van de outsourcingscyclus.

Zo zal er tijdens de analyse fase, waarin het bedrijf de mogelijkheden voor outsourcing bekijkt, veel aandacht worden besteed aan de strategische processen. De taken voor klantenstrategie en IT-strategie zijn benodigd om te komen tot een afweging van de activiteiten die voor outsourcing in aanmerking komen. In de inkoopstrategie wordt bepaald welke IT-dienstverlening wordt uitbesteed en aan aantal en soort leveranciers de diensten worden uitbesteed.

Tijdens de initiatie fase worden de leveranciers geselecteerd en vergeleken en worden de contracten getekend. In deze fase ligt de focus sterk op de taken voor het tenderen en contractmanagement. Tijdens de opleveringsfase vindt de monitoring van de dienstverlening plaats en wordt de sourcingrelatie gemanaged. Tijdens deze fase zijn volgens het eSCM-cl model voornamelijk de tactische en operationele regie en supply taken benodigd om de externe leveranciers, de problemen en de uitdagingen te managen nadat het contract ondertekend is. De overdracht van de dienstverlening naar een andere leverancier (mits dit van toepassing is) wordt geregeld en de voortzetting van de dienstverlening wordt geborgd tijdens de afronding/voltooiingsfase. Tijdens deze fase ligt volgens het eSCM-cl model de zwaarte weer op de contractmanagementtaken.

### **4.3.3. Hoeveelheid en soort leveranciers**

#### **4.3.3.1. Relaties met regiemodel**

Bij IT-outsourcing gaat het om het laten uitvoeren van de IT-activiteiten door een of meerdere partijen. Sommige bedrijven kiezen ervoor om alle activiteiten bij een partij te beleggen, andere kiezen er misschien voor om een deel uit te laten voeren door hun eigen IT-afdeling en een deel door externe leveranciers. Volgens Blinklane zorgt een het outsourcen aan meerdere leveranciers voor een complexere outsourcingssituatie waarbij de coördinatietaken voor het afstemmen van de verschillende schakels op elkaar toenemen. Quint geeft aan dat het aansturen van een interne leverancier verschilt van het aansturen van een externe leverancier. In een commerciële relatie speelt een andere dynamiek die voortkomt uit het winst oogmerk van de externe leverancier. Dit vereist een andere invulling van de supplymanagement functie, wanneer er externe leveranciers worden ingezet voor de uitvoering van IT-activiteiten. Daarnaast geldt volgens Quint dat hoe meer leveranciers worden aangestuurd, hoe zwaarder de supplymanagementfunctie moet worden aangezet.

#### **4.3.3.2. Mogelijke situaties**

In deze paragraaf worden de theorieën van Delen, Beulen en Willcocks en Currie over de soort en hoeveelheid leveranciers beschreven en vergeleken om uiteindelijk te komen tot een eenduidige onderverdeling naar de mogelijke situaties.

### Beschrijving

Delen (2005) maakt het onderscheid tussen single en multiple sourcing. Bij single sourcing worden alle onderdelen uitbesteed aan één partij. Bij multiple sourcing wordt diverse onderdelen uitbesteed aan de beste leveranciers voor dat onderdeel (best of breed). Beulen maakt in zijn proefschrift ditzelfde onderscheid (total single en total multiple outsourcing) maar betreft daarbij ook de rol van de interne IT-afdeling, waardoor er nog twee mogelijkheden worden toegevoegd. Hiermee komt hij uit op een viertal mogelijkheden die beschrijven op welke wijze de uitbestedende organisatie invulling geeft aan de uitvoering van de IT-dienstverlening. Ook wel de leveranciersstrategie genoemd. Deze vier mogelijkheden zijn weergegeven in tabel 9.

**Tabel 9: De leveranciersstrategie (Beulen, 2000)**

| Uitbestedende<br>bedrijven     |  | Interne IT-<br>afdeling | Gespecialiseerd<br>leveranciers | Full-service<br>leverancier |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Vier Typen<br>Outsourcing      |  |                         |                                 |                             |
| Selective Single Outsourcing   |  | X                       |                                 | X                           |
| Selective Multiple Outsourcing |  | X                       | X                               |                             |
| Total Single Outsourcing       |  |                         |                                 | X                           |
| Total Multiple Outsourcing     |  |                         | X                               |                             |

Willcocks en Currie (1998) onderscheiden vier typen IT-sourcing beslissingen: total sourcing, multiple-supplier sourcing, insourcing en Joint venture/strategic alliance sourcing. Waarbij insourcing volgens de definitie van dit onderzoek geen vorm van IT-outsourcing is. Dit zal dan ook buiten beschouwing van dit onderzoek worden gelaten.

### Vergelijking

Het onderscheid wat gemaakt wordt tussen total sourcing en multiple-supplier sourcing lijkt in eerste instantie vergelijkbaar met het onderscheid van Delen en Beulen tussen (total) single en (total) multiple outsourcing. Dit is echter niet zo, aangezien Willcocks en Currie aangeven dat er sprake is van (total) single sourcing als 70% tot 80% van de ICT-diensten en producten bij één leverancier belegd zijn. Hier is het dus bij (total) single outsourcing mogelijk dat meer leveranciers worden ingezet voor de uitvoering van de activiteiten.

Bij Delen en Beulen is er pas sprake van (total) single sourcing als 100% van de ICT-diensten en producten bij één leverancier zijn belegd.

Joint Venture of Strategic Alliance outsourcing wordt door Delen en Beulen niet genoemd, maar wel door Willcocks en Currie. Willcocks en Currie omschrijven deze vorm van outsourcing als volgt: *“Here, the organization may own a large share in an IT-supplier and will therefore be able to influence its strategy and planning processes. It will gain access to specialist managerial and technical skills, which it may not have in house”<sup>20</sup>.* Het grootste voordeel van deze vorm van outsourcing is het reduceren van de risico's van single en multiple outsourcing.

### Keuze

In dit onderzoek zal het model van Beulen gehanteerd worden in combinatie met de Joint Venture of Strategic Alliance sourcing van Willcocks en Currie. Deze combinatie biedt de mogelijkheid alle voorkomende praktijksituaties te onderscheiden. In dit onderzoek zal voor de definities van (total) single en multiple outsourcing worden aangesloten bij de definities van Willcocks en Currie aangezien deze mijn inziens het beste aansluiten bij de voorkomende praktijksituatie. Er is dus sprake van (total) single outsourcing als meer dan 70% van alle activiteiten bij één leverancier worden belegd. Er is sprake van (total) multiple outsourcing als minder dan 70% van alle activiteiten bij één leverancier worden belegd. Indien de eigen ICT-afdeling ook nog activiteiten uitvoert is er sprake van (selective) single/multiple outsourcing. In dit geval wordt voor de onderverdeling naar selective single en selective multiple outsourcing uitgegaan van de verdeling van de activiteiten die niet door de eigen ICT-afdeling worden uitgevoerd.

## **4.3.4. Soort outsourcing**

### **4.3.4.1. Relaties met regiemodel**

Zoals de definitie van dit onderzoek aangeeft gaat het bij IT-outsourcing om “het laten uitvoeren van IT-activiteiten”. Welke activiteiten worden uitbesteed en op welke objecten deze activiteiten betrekking hebben kunnen per situatie verschillen. Eveneens kunnen de activiteiten op verschillende wijze worden gecontracteerd.

---

<sup>20</sup> Willcocks, L., Currie, W.: *Analyzing four types of IT-sourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation*, Information Systems Journal, 1999.

Volgens Blinklane is de soort uitbestede IT-dienstverlening bepalend voor de zwaarte van de regietaken. Zo is er volgens Blinklane meer regie nodig voor de ontwikkeling van een applicatie dan voor het beheren van een deel van de infrastructuur. Daarnaast kan men er voor kiezen het beheer van de applicaties en de infrastructuur apart van elkaar te contracteren (horizontale sourcing) of het beheer te contracteren op basis van de functionaliteit (verticale sourcing), waarbij de infrastructuur wordt gezien als een black-box. Volgens Quint is deze keuze, die ook wel het sourcingmodel worden genoemd, van invloed op de zwaarte van de taken die de uitbestedende leverancier moet vervullen voor het integreren van de verschillende diensten.

Om de soort outsourcing te bepalen moet dus bepaald worden welke activiteiten worden uitbesteed, op welke activiteiten deze objecten betrekking hebben en op welke wijze deze activiteiten worden gecontracteerd.

#### **4.3.4.2. Mogelijke situaties**

##### Beschrijving

Beulen, van Fenema en Currie (2005) onderscheiden outsourcing op basis van de soort activiteiten die moeten worden verricht. Zij maken daarbij onderscheid tussen application development en infrastructure management.

- Het object application wordt als volgt gedefinieerd: “*Application development encapsulates three types of activities. First it consist of services aimed at creating enhanced functionality by developing new custom applications, of modify or enhancing customised or packaged applications. Second, application development includes integration, detailed design, implementation en management services to link applications to each other and/or with existing or planned information technology infrastructure. Third, the deployment services provided to support the implementation and rollout of new applications can be part of application development*”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Beulen, E., Fenema, van, P., Currie, W., *From Application Outsourcing to infrastructure management: Extending the offshore outsourcing service portfolio*, European Management Journal, April 2005,

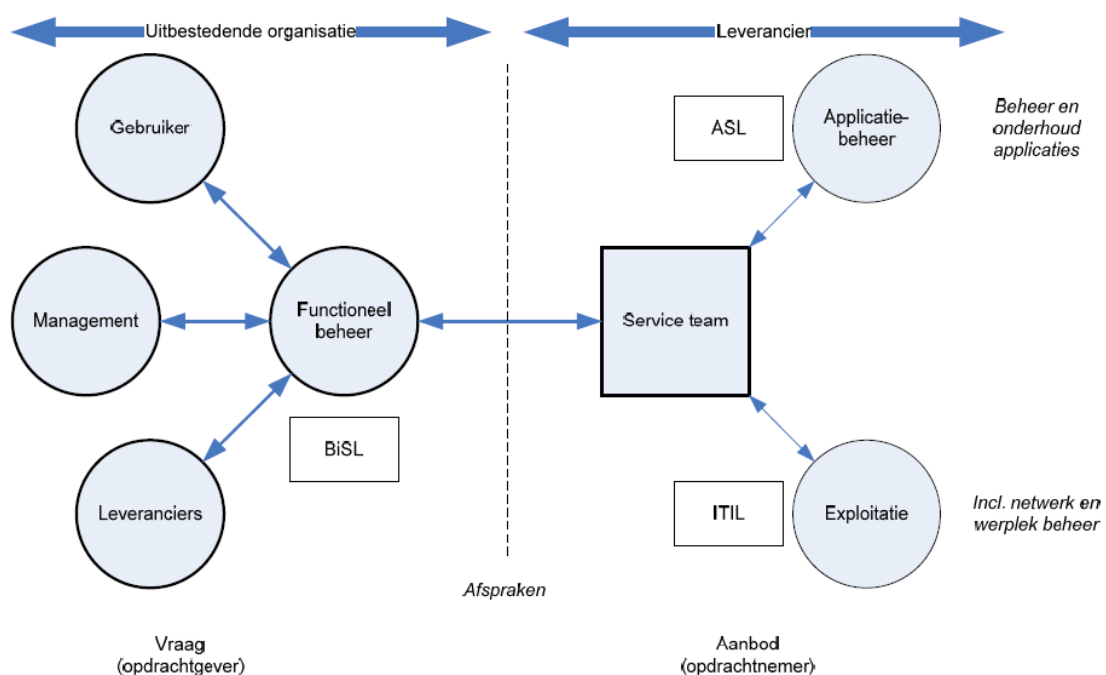
- Het object infrastructuur wordt als volgt gedefinieerd: *“Preventive and remedial services that physically repair or optimise computing and communication hardware. Specific activities include, first, technical troubleshooting and assistance for set-up and all fee-based hardware warranty upgrades. Second infrastructure management refers to telephone and online troubleshooting, installation assistance and basis usability assistance (operating systems for desktop, network and server, application software for personal productivity, systems and network management software and tools, and utilities). And third, operational services, application management services and helpdesk management services are considered part of infrastructure management.”*

In de definities van Beulen wordt zowel aandacht besteed aan de objecten als aan de activiteiten die voor deze objecten kunnen worden uitbesteed. Zo noemt Beulen het object *infrastructuur* en daarbij noemt hij diverse subobjecten zoals desktops, het netwerk en servers. Verder noemt hij diverse beheeractiviteiten die kunnen worden uitbesteed voor het object infrastructuur, zoals online troubleshooting and helpdesk management services. Ook noemt Beulen het object *applicaties*. In de definitie wordt gesproken over “new custom applications or modify or enhancing customised or packaged applications”. In dit onderzoek gaan we er vanuit dat hiermee het onderscheid tussen de objecten standaard- en maatwerkapplicaties is gemaakt. Voor wat betreft de uitvoering van de activiteiten zorgt het begrip application development, wat in het Nederlands vertaald toch duidelijk ontwikkeling betekent, voor enige verwarring. Reden hiervoor is dat Beulen zowel activiteiten noemt die te maken hebben met de ontwikkeling: (“creating functionality” door het ontwikkelen van volledig nieuwe applicaties of het wijzigingen of versterken van klant specifieke of standaard applications) als met het beheer (het onderhoud van de applicatie en de ondersteuning bij de uitrol van de wijzigingen).

Ondanks het impliciet gemaakte onderscheid tussen de objecten en de activiteiten die voor deze objecten uitbesteed kunnen worden zijn de definities van Beulen mijn inziens minder geschikt voor het bepalen van de soort outsourcing. Redenen hiervoor zijn:

- Er wordt alleen aandacht besteedt de exploitatie van de infrastructuur en niet aan de activiteiten die kunnen worden uitbesteed voor het onderhoud en de opzet/inrichting.
- Voor het object infrastructuur wordt geen volledige beschrijving gegeven van de (sub)objecten en de activiteiten die voor outsourcing in aanmerking komen
- Er wordt geen definitie gegeven van de objecten maatwerk- en standaardapplicatie.
- Voor het object applicaties wordt geen volledige beschrijving gegeven van de activiteiten die voor outsourcing in aanmerking komen en wordt geen expliciet onderscheid gemaakt tussen activiteiten voor de ontwikkeling en het beheer.

Naast Beulen hebben ook Looijen en Thiadens het onderscheid gemaakt tussen de beheeronderdelen en de objecten waarvoor de beheeractiviteiten kunnen worden uitgevoerd. Zo moeten voor het ontwikkelen, onderhouden (het wijzigingen) en exploiteren (het in productie houden) van de ICT-voorzieningen van een organisatie volgens Thiadens (2004) taken worden uitgevoerd op het gebied van functioneel beheer, applicatie beheer en exploitatie (zie figuur 17). Thiadens maakt daarbij onderscheid tussen de objecten technische en informatische infrastructuur en maatwerk- en standaardapplicatie waarvoor de activiteiten worden uitgevoerd. De technische infrastructuur bestaat uit apparatuur en programmatuur om gegevens op te slaan, te bewerken, te transporteren en in-of uit te voeren. De informatische infrastructuur bestaat uit de instrumenten om applicatie te bouwen, te onderhouden en instrumenten om de servicemanagementtaken uit te voeren.<sup>22</sup>



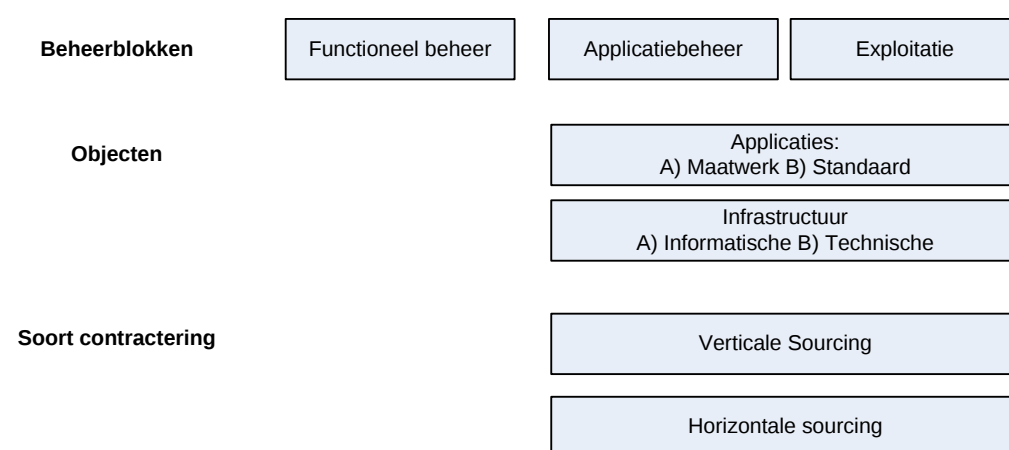
**Figuur 17: Relaties tussen beheer (Blok, 2000)**

<sup>22</sup> Thiadens, T.: *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, Van Haren publishing, 2004.

Functioneel beheer is volgens Thiadens verantwoordelijk voor de specificatie van de vraagzijde en komt niet in aanmerking voor outsourcing. Applicatiebeheer zorgt voor de ontwikkeling en het onderhoud (wijzigingen) van de ICT-voorziening; dit kan zowel infrastructuur (een versiewijziging van het operating system of een ontwikkeltool) als een applicatie zijn. Exploitatie houdt volgens Thiadens in dat de in productie zijnde objecten conform afgesproken functionele en prestatie-eisen werken en dat in de beheerde objecten geplande veranderingen worden aangebracht. Veelal worden deze taken uitgevoerd door de rekencentrumorganisatie. Applicatiebeheer en exploitatie komen voor outsourcing in aanmerking.<sup>23</sup> Looijen (2004) onderscheidt net als Thiadens een drietal groepen met taken die moeten worden uitgevoerd voor het beheren van de ICT-voorzieningen van een organisatie. Waar Looijen spreekt over technisch beheer, heeft Thiadens deze groep hergedefinieerd tot exploitatie.

### Keuze

De definities van Thiadens en Looijen geven mij inziens invulling aan de ontbrekende punten in de definities van Beulen, met uitzondering van de definities van standaard- en maatwerkapplicaties. In dit onderzoek zullen dan ook de definities van Thiadens met een aanvulling van de definitie van Heemstra, Kusters en Trienekens worden gehanteerd. In figuur 18 zijn de keuze mogelijkheden ter bepaling van de soort outsourcing opgenomen. Daarbij zijn eveneens de twee soort contractering op basis van de definities van Quint aan toegevoegd.



**Figuur 18: Bepaling van soort outsourcing (onderdelen, objecten en soort contractering)**

<sup>23</sup> Thiadens, T.: *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, Van Haren publishing, 2004.

#### *Definities contractering:*

- Horizontale sourcing: De taken voor het beheer van de applicaties en de onderliggende infrastructuur zijn apart van elkaar gecontracteerd.
- Verticale sourcing: Er is sprake van end-to-end contractering op basis van functionaliteit (applicatie). De onderliggende infrastructuur wordt beschouwd als een black-box en is de verantwoordelijkheid van de leverancier.

#### *Definities software:*

- Maatwerksoftware : “Software waarbij men tijdens de ontwikkeling getracht heeft zo volledig mogelijk rekening te houden met de specifieke informatiebehoeften van een bedrijfssituatie. Maatwerksoftware is dus in het uiterste geval uniek. De ontwikkeling van dergelijke software is sterk klantafhankelijk (de klant specificeert!).<sup>24</sup> ”
- Standaardsoftware: “ Standaardsoftware kan in meerdere soortgelijke bedrijfssituatie, bijvoorbeeld bedrijfsbranches worden toegepast. Ontwikkelaars van standaardsoftware beperken zich over het algemeen tot bepaalde ‘productfamilies’. De componenten worden in plaats van klantafhankelijk, marktafhankelijk ontwikkeld. Er bestaan verschillende vormen van standaardsoftware. Bijvoorbeeld een standaardpakket wat parametrizeerbaar is binnen een bepaalde bedrijfssituatie.<sup>25</sup>”

#### **4.3.5. Vraag- of aanbodgeoriënteerde (mate van standaardisatie)**

De uitbestedende organisatie kan ervoor kiezen de diensten af te stemmen op de eisen en wensen van de gebruikers, anderzijds kunnen ze er ook voor kiezen om standaarddiensten aan de gebruikers aan te bieden. Volgens Blinklane vraagt het aansturen van een omgeving die in een hoge mate klantenspecifiek meer van de regie-organisatie dan een gestandaardiseerde omgeving. Ook Equa Terra geeft de invloed van de mate van standaardisatie aan als belangrijk factor die van invloed is op de zwaarte van de demandmanagementtaken (vraagzijde). Naarmate de beheerde componenten meer gestandaardiseerd zijn neemt het gewicht van de verantwoordelijkheden van de demandmanagementtaken af. Als de beheerde componenten specifiek afgestemd kunnen/moeten worden op de eisen van de gebruikersorganisatie dan is er een zwaardere demandmanagementfunctie benodigd.

---

<sup>24</sup> Heemstra, F.J., Kusters, R.J. en Trienekens, J.J.M., Softwarekwaliteit: Op weg naar betere software, Eerste druk, 2001, ten Hagen & Stam b.v, pagina 94.

<sup>25</sup> Zie 8.

Kirkman Company vat zowel de beschreven invloed door Blinklane en door Equa Terra samen en maakt onderscheid tussen een vraag en aanbodgestuurde outsourcing. Bij een vraaggeoriënteerde it-outsourcing worden de diensten afgestemd op de specifieke eisen en wensen vanuit de organisatie. In dit geval is er meer aandacht nodig voor de demandmanagementtaken (vraagzijde). Bij een aanbodgeoriënteerde it-outsourcing zijn er veel standaarddiensten en wordt als doel gesteld om zoveel mogelijk te uniformeren. In deze situatie wordt er veel gekeken naar de mogelijkheden van de markt om tot optimalisatie te komen en is meer aandacht nodig voor de supplymanagementtaken (aanbodzijde).

#### **4.3.6. Omvang en besturing van de organisatie**

##### **4.3.6.1. Relaties met regiemodel**

Volgens Quint (2008) zijn in algemeenheid grote organisaties meer gedecentraliseerd met een grote diversiteit in de organisatiebehoeften als gevolg. De omvang van de organisatie en de mate van decentralisatie (de governance) zijn dus volgens Quint van invloed op de zwaarte van de demandmanagementfunctie. Ook Verhoef (2008) geeft aan dat de werking van de klantorganisatie van invloed is op de inrichting van de regie-organisatie.

Hij noemt daarbij onder andere de topstructuur van de algemene organisatie ( de onderverdeling van het bedrijf naar autonome (P&L verantwoordelijke) divisies, gericht op specifieke producten, markten en geografische gebieden ) en de mate van decentralisatie (In hoeverre zijn de verantwoordelijkheden gedelegeerd naar onderliggende echelons?).

Op basis van Quint en Verhoef moet dus bij de inrichting van de regie-organisatie onder andere rekening gehouden worden met de:

- Omvang van de organisatie: In dit onderzoek zal dit worden bepaald aan de hand van het aantal computergebruikers en de omzet.
- Diversiteit aan producten/diensten: In dit onderzoek zal dit worden bepaald aan de hand van het aantal en soort verschillende producten/diensten.
- Besturing: De besturing zal in dit onderzoek worden bepaald op basis van de mate van (de)centralisatie; in welke mate zijn de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden in de organisatie belegd?

Organisaties met een grote omvang, een grote diversiteit aan producten /diensten en een hoge mate van decentralisatie hebben naar verwachting een grote diversiteit aan organisatiebehoeften waardoor een zwaardere demandmanagementfunctie benodigd is.

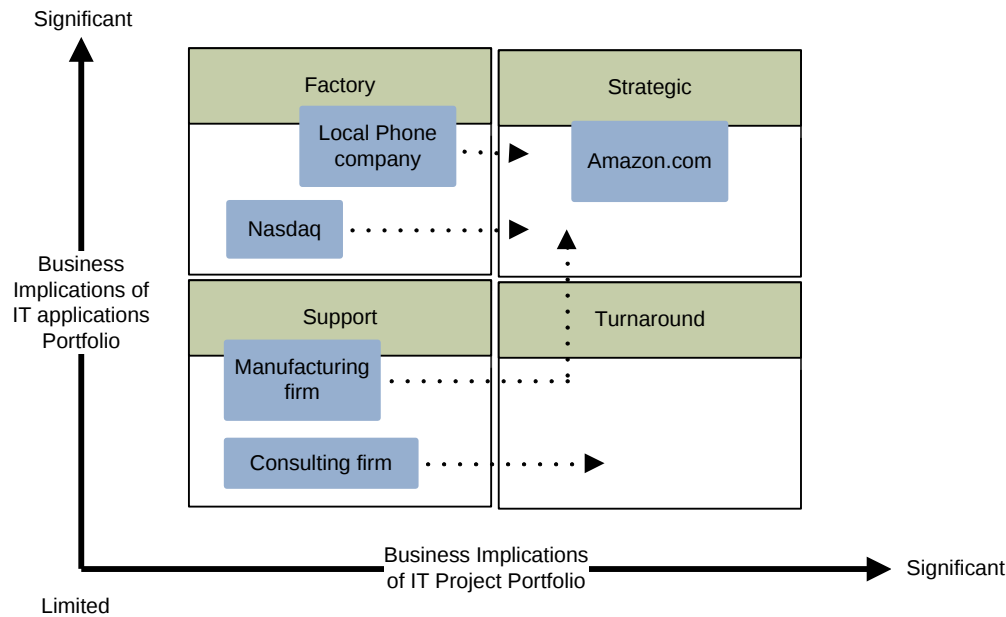
### **4.3.7. Belang van IT**

#### **4.3.7.1. Relaties met het regiemodel**

Niet voor alle uitbestedende organisaties is IT, en daarmee de activiteiten die worden uitbesteed, van even groot belang. Voor sommige organisatie is IT puur een ondersteuningsmiddel en kan men best een tijdje zonder de inzet van ICT. Bij andere organisaties wordt IT ingezet voor het behalen van bedrijfsvoordeel. Volgens Blinklane wordt de zwaarte van de regiefunctie mede bepaald door het feit of het al dan niet om de uitbesteding van bedrijfskritische ICT gaat. Als het gaat om ICT die zeer kritisch is voor het bedrijf zullen hogere eisen gesteld worden aan de taken die benodigd zijn om ervoor te zorgen dat de ICT voldoet aan de gestelde eisen.

#### **4.3.7.2. Mogelijke situatie**

Zoals Applegate (2009) aangeeft zou de rol die ICT speelt binnen een organisatie sterk van invloed moeten zijn op de wijze waarop het bedrijf omgaat met het identificeren, ontwerpen en implementeren van IT gerelateerde organisatie initiatieven en de wijze waarop het bedrijf de IT-middelen en mensen inzet en aanstuurt. In dit onderzoek wordt het model van Applegate gehanteerd om het belang van IT voor de uitbestedende organisatie te bepalen. Het model (zie figuur 18), gebaseerd op de IT Strategic Impact Grid van MCFarlan, bestaat uit twee “key-dimensions”. Op de verticale as wordt de “Business Implications of IT Applications Portfolio” weergegeven. Hiermee wordt aangegeven in welke mate de huidige IT systemen en applicaties benodigd zijn voor de dagelijkse gang van zaken van het bedrijf. Met andere woorden in welke mate is het bedrijf afhankelijk van IT. Hoe groter deze afhankelijkheid, hoe groter het belang dat IT goed functioneert. Op de horizontale as wordt de “Business Implications of IT Project Portfolio” weergegeven. Hiermee wordt aangegeven in welke mate IT daadwerkelijk kan bijdragen aan de toekomstige strategische positie van een bedrijf. Hoe groter deze toegevoegde waarde, hoe groter het belang dat er aandacht is voor IT innovaties.



**Figuur 19: Analyzing the Role of IT in an Organization**

## 4.4. Beschrijving “Zachte” situationele factoren

### 4.4.1. Inleiding

In deze paragraaf worden de “zachte” factoren, die in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk zijn opgesomd, verder uitgewerkt. In tegenstelling tot de “harde” factoren is het bij deze factoren niet mogelijk om de mogelijke situaties (in de vorm van categorieën met kenmerken) en de verwachte invloed van de situaties op de inrichting van de regie-organisatie te beschrijven. Voor de “zachte” factoren, wordt van elke factor een korte omschrijving gegeven en wordt aangegeven waarom er met deze factor rekening gehouden moet worden bij de inrichting van de regie-organisatie.

### 4.4.2. Competenties van de medewerkers

Zowel Willcocks als Quint benadrukt het belang om bij de inrichting van de regie-organisatie rekening te houden met de competenties van de medewerkers. Het enkel en alleen beleggen van regietaken of het inregelen van de processen voor regievoering is onvoldoende. De regiefunctie vereist immers een variëteit aan competenties, die bovendien afwijken van de competenties van de traditionele ict-medewerker. Competentieprofielen verschuiven van de ict-operatie en technologie naar de besturing van ICT en naar de organisatieleratie<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Oosterhaven, J.: *Regie op outsourcing*, uitgeverij TIEM, Baarn, 2008.

Quint gaf tijdens de presentatie op 22 april 2009 tijdens het IT-Executive congres aan dat *“Regie gedoemd is om te mislukken met de huidige competenties”*. Volgens Quint moeten bedrijven zich afvragen: hebben we de juiste mensen, kunnen deze mensen ook regie gaan voeren, hebben we de tijd deze mensen klaar te stomen, hoe gaan we deze mensen dan verder brengen? Ook Willcocks geeft aan dat het belangrijk is om de regietaken te laten uitvoeren door mensen die beschikken over de juiste competenties. Vaak worden, de achtergebleven IT-medewerkers, ingezet voor de uitvoering van de overgebleven en nieuwe taken. Het uitvoeren van de retained IT-functie vereist naar verwachting andere competenties dan in de oude IT-organisatie benodigd waren. Bij de inrichting van de regie-organisatie dient dan ook gekeken te worden of het oude IT-personeel beschikt over de benodigde competenties voor het uitvoeren van de taken binnen de regie-organisatie.

Samenvattend kan dus worden gesteld dat het van belang is dat de uitbestedende organisatie bij de inrichting van de regie-organisatie rekening houdt met de veranderende competenties in de regie-organisatie ten opzichte van de oude ICT-organisatie.

#### **4.4.3. Cultuur van de betrokken partijen**

Zowel het adviesbureau Synotion als adviseur en onderzoeker G. Delen benadrukken het belang van het “menselijke” aspect bij IT-outsourcing, ook wel cultuur. Synotion besteedt daarbij specifiek aandacht aan dit aspect tijdens de regievoering, terwijl Delen het aspect cultuur op het gehele outsourcingproces betreft.

Het adviesbureau Synotion (2008) benadrukt het belang van de samenwerking tussen het personeel van de uitbestedende organisatie en de leveranciers. In de praktijk is men gebaat bij inzicht en begrip voor de situatie en voor elkaar. Het is van belang dat er niet alleen wordt gefocust op het scheiden van verantwoordelijkheden maar meer op wederzijdse samenwerking en flexibiliteit<sup>27</sup>. Het accepteren van fouten van elkaar en de bereidheid om voor elkaar een stap extra te zetten zijn volgens Synotion belangrijke voorwaarden voor een succesvolle samenwerkingsrelatie te realiseren en miscommunicatie te voorkomen. Ook de persoonlijke match tussen de contactpersonen van de uitbestedende organisatie en de leveranciers bevordert een goede samenwerking.

---

<sup>27</sup> Zie voetnoot 27.

Delen benadrukt in zijn proefschrift (2005) de “aandacht voor de cultuur” als een belangrijke succesfactor voor IT-outsourcing. Voor een definitie van het begrip cultuur verwijst Delen naar Hofstede. Hofstede (1998) definieert cultuur als; *de collectieve mentale programmering, die leden van één groep of categorie mensen onderscheid van die van een andere*<sup>28</sup>. Hofstede onderscheidt vier dimensies waarop culturen van elkaar kunnen verschillen. Een dimensie is het verschil in waarden en normen die wordt gehanteerd. In tabel 10 zijn de drie dimensies beschreven die volgens Delen relevante verschillen bevatten in het kader van IT-outsourcing.

**Tabel 10: De vier cultuurdimensies van Hofstede (2002)**

| Nr. | Dimensie                            | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Feminiteit tegenover Masculiniteit; | Volgens Hofstede betreft Feminiteit tegenover Masculiniteit met name of zorgzaam dan wel assertief gedrag als wenselijk wordt beschouwd. In feminiene culturen bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen. Ook ‘werkt men om te leven’, daar waar men in een meer masculiene omgeving ‘leeft om te werken’.                                                                                                                                                                                                      |
| 2   | Onzekerheidsvermijding.             | In samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding bestaan veel formele wetten en/of informele regels waarin de rechten en plichten van werkgevers en werknemers zijn vastgelegd. Ook zijn er veel interne regels en richtlijnen. Vrijwel niets mag aan het toeval over worden gelaten. Het leven is jachtig en tijd is geld. Bij een lage onzekerheidsvermijding heeft men een afkeer van formele regels. Er bestaat weinig angst. Mensen zijn prima in staat om hard te werken, maar zonder zich gestresst te gedragen.                                  |
| 3.  | Machtsafstand                       | Bij een grote machtsafstand beschouwen superieuren en ondergeschikten elkaar als principieel ongelijk. Het hiërarchische systeem is gebaseerd op deze ongelijkheid. De macht is in enkele handen geconcentreerd. Deze machtsafstand zal groter zijn binnen de overheid en bijvoorbeeld ook de financiële sector. Bij creatieve, innovatieve bedrijven is deze afstand kleiner. Naarmate er behoefte is aan het inperken van risico's zal de machtsafstand binnen organisaties toenemen, omdat managers al het handelen van hun medewerkers willen controleren. |

Bij IT-outsourcing worden groepen mensen (de medewerkers van de uitbestedende organisatie en de leveranciers) bij elkaar gebracht die in cultureel opzicht van elkaar (kunnen) verschillen.

---

<sup>28</sup> Hofstede, G.: *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, Sage Publications, Organization Studies, 1998 vol. 19.

Dit geldt voor het “oude” ict-personeel dat van werkgever verandert, maar ook voor het achtergebleven IT-personeel (in dit onderzoek de regie-organisatie) dat moet gaan samenwerken met de nieuwe leveranciers. Volgens Delen, roepen interculturele ontmoetingen tussen groepen roepen bijna vanzelfsprekend groepsreacties op (samen zet men zich af tegen de andere cultuur.) Daarom is het van groot belang dat een organisatie een leverancier zoekt die niet te ver van de organisatiecultuur af staat. Ook voor de samenwerking na de migratie is dat van belang voor het wederzijdse begrip. Overigens betekent dit niet dat er geen cultuurverschil mag bestaan tussen uit- en inbestedende partij. Bij verschillen in de cultuur is wel van belang dat alle partijen zich hiervan bewust zijn. Te grote verschillen zijn echter, na het besluit voor samenwerking moeilijk te overbruggen, omdat de cultuur in alle facetten van een organisatie verankerd is.

Onderstaand te verduidelijking enkele voorbeelden van verschillen in de normen en waarden (ook wel dimensie genoemd):

- Een klant-leverancierrelatie gaat uit van machtafstand tussen klant en leverancier. Voor een organisatie met een kleine machtafstand betekent dat een flinke verandering. Een te grote machtafstand binnen de organisatie levert ook een belangrijke uitdaging op. Vooral als dit samen gaat met een grote mate van onzekerheidsvermijding, wat vaak het geval zal zijn. De regel- en controledrang maakt dan dat een succesvolle samenwerking met een externe partij moeizaam tot stand zal komen.
- Een verschil tussen organisaties ten aanzien van de mate van masculiniteit kan tot grote misverstanden leiden. De meer masculiene organisatie is meer op status uit en richt zich op prestaties ('scoren'). Feminie organisaties zullen zich daar niet in herkennen en doen zaken liever in goed overleg. Overigens is dit laatste wel een bedreiging voor een succesvolle outsourcing. Een te feminie instelling maakt het zeer moeizaam om zakelijke afspraken te maken in het kader van een outsourcingtraject.

Volgens Delen hoeven organisaties niet dezelfde cultuur te hebben, maar het is noodzakelijk om verschillen vroegtijdig in kaart te brengen. Dan kan tijdens de implementatie hier de nodige aandacht aan worden besteed met begrip en respect voor elkaars (eigen)aardigheden.

Samenvattend kan dus worden gesteld dat het van belang is dat de uitbestedende organisatie bij de selectie van de leverancier rekening houdt met de mogelijke cultuurverschillen en dat tijdens de samenwerking (lees de regievoering) rekening wordt gehouden met de mogelijke cultuurverschillen.

## 5. Regieraamwerk

### 5.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is uitgebreid aandacht besteed aan de definities van enkele belangrijke begrippen uit dit onderzoek. Zo is omschreven wat wordt verstaan onder IT-outsourcing, regie en de regie-organisatie. In hoofdstuk 3 is op basis van een beschrijving en vergelijking van de diverse regiemodellen gekomen tot een eenduidige set van taken voor het voeren van de regie bij IT-outsourcing. In hoofdstuk 4 is beschreven welke situationele factoren in de literatuur worden genoemd die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie. Daarbij wordt aandacht besteed aan de “harde”, aanwijsbare en tastbare situationele factoren zoals de soort outsourcing en de mate van standaardisatie, maar ook aan de “zachte”, minder zichtbare, factoren waaronder competenties en de cultuur.

Nu in de voorgaande hoofdstukken alle theoretische deelvragen zijn beantwoord zal in dit hoofdstuk de informatie uit de voorgaande hoofdstukken worden samengevoegd om te komen tot een theoretisch raamwerk waarmee antwoord wordt gegeven op de theoretische onderzoeksvraag: *“Hoe ziet het raamwerk eruit waarin de taken zijn weergegeven die benodigd zijn voor het voeren van de regie bij IT-outsourcing en situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie?”*.

In dit hoofdstuk worden wordt het theoretisch raamwerk weergegeven en kort toegelicht. In bijlage 1 is tabelvorm een omschrijving opgenomen van alle taken uit het model. Deze omschrijvingen zijn afkomstig uit hoofdstuk 4. In bijlage 2.1. zijn de zes “harde” situationele factoren beschreven is in tabelvorm per situationele factor kort beschreven welke mogelijke situaties er zijn en wat de invloed van deze factor is op de aanwezigheid en de zwaarte van de regietaken. Eveneens zijn in bijlage 2.2. de drie “zachte” factoren kort omschreven. De informatie over de “harde” en “zachte” situationele factoren is afkomstig uit hoofdstuk 5.

Het theoretisch raamwerk zoals gepresenteerd in dit hoofdstuk zal gebruikt worden als basis voor het praktijkonderzoek. De aanpak van het praktijkonderzoek zal in het volgende hoofdstuk nader worden toegelicht.

## 5.2. Het raamwerk

### Regie op IT-outsourcing

Regie op IT-outsourcing is het zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de organisatie naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten met als doel om de organisatie optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen. De organisatie die belast is met het voeren van de regie op IT-outsourcing wordt ook wel de regie-organisatie genoemd.

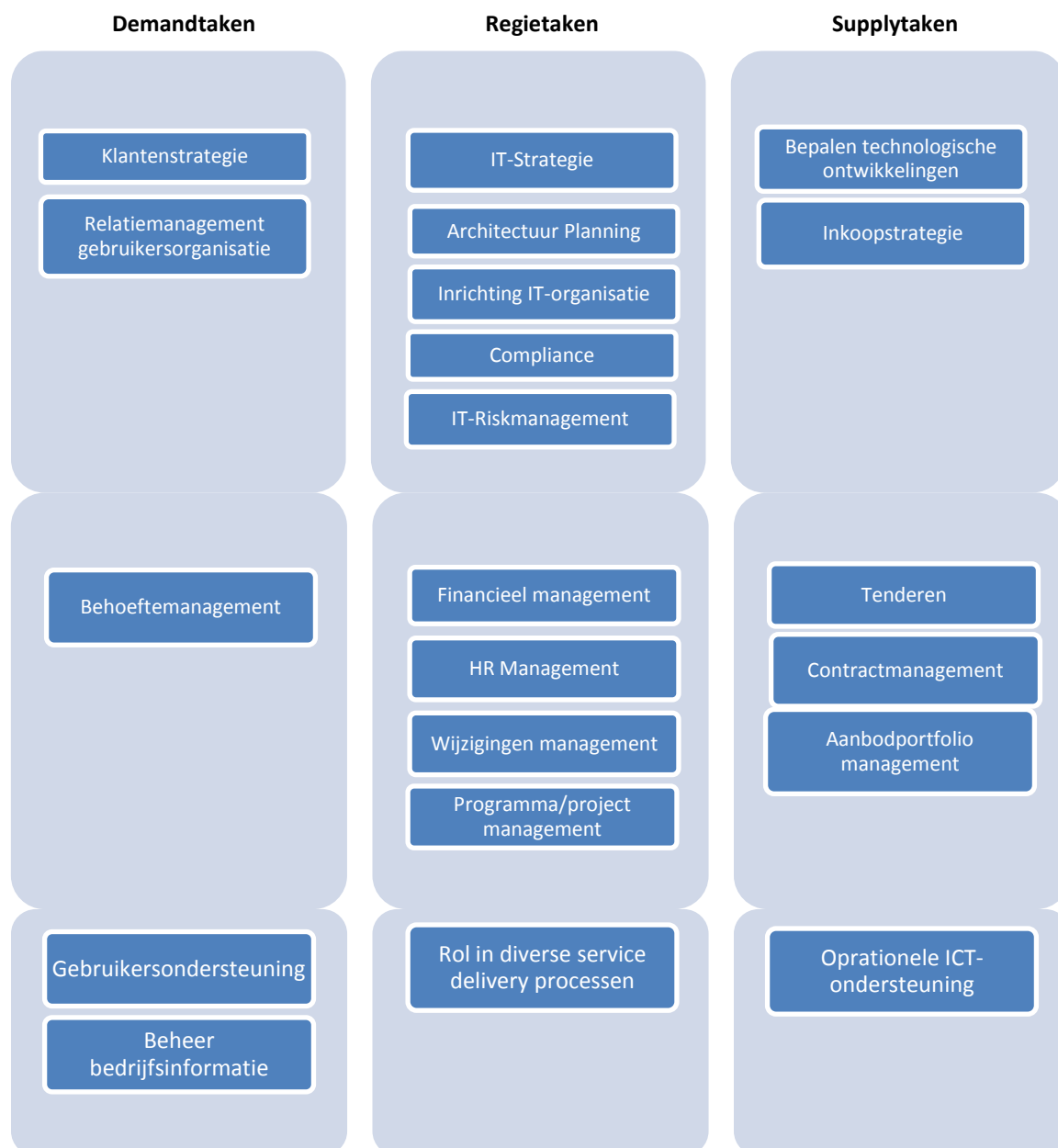
### De regietaken

De taken die benodigd zijn voor het voeren van regie bestaan uit taken voor demand, supply en regie die plaatsvinden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De demandtaken zijn gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen. Met andere woorden de coördinatie van de vraag van de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat deze vraag optimaal wordt geformuleerd. De supplytaken zijn gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften. Met andere woorden de aansturing van de externe leveranciers. Deze regietaken zijn gericht op de afstemming van vraag (techniek en leveranciers) en het aanbod (organisatiebehoeften).

### De situationele factoren

Een zestal “harde” situationele factoren zijn volgens de literatuur van invloed op de aanwezigheid en de zwaarte van de taken voor het voeren van de regie bij IT-outsourcing. Daarbij moet gedacht worden aan de fasen van de outsourcing, de hoeveelheid en soort leverancier, het sourcingmodel, maar ook de mate van standaardisatie, de omvang en besturing van de uitbestedende organisatie en de kritiekheid van IT voor de uitbestedende organisatie. Naast de “harde”, aanwijsbare en tastbare situationele factoren zijn naar verwachting ook de “zachte” minder tastbare factoren van belang voor de inrichting van een succesvolle regie-organisatie. Competenties van de medewerkers en cultuur van de betrokken partijen zijn de “zachte” factoren waar de uitbestedende organisatie aandacht aan moet schenken.

Het theoretisch raamwerk (zie figuur 19) zoals hiervoor beschreven helpt organisaties om na te denken over het geschikt maken van de regie-organisatie voor hun specifieke situatie. Het model benadrukt dat organisaties bij de inrichting van de regie-organisatie rekening moeten houden met “harde” factoren, maar ook zeker “zachte” factoren in ogenschouw moeten nemen. Eveneens benadrukt het model dat het van belang is dat de regie-organisatie wordt aangepast indien de situatie dit vereist. Het uiteindelijke doel is dat de regie-organisatie op basis van dit model, zodanig kan worden ingericht en indien kan worden bijgesteld, zodat dat de regievoering bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle IT-outsourcing.





**Figuur 20: Regieraamwerk met de taken voor regievoering en de "harde" en "zachte" situationele factoren**

## 6. Aanpak praktijkonderzoek

### 6.1. Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek een model gepresenteerd waarin de taken voor regievoering zijn benoemd en de situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie. Dit theoretisch raamwerk wordt gebruikt bij het beantwoorden van onderzoeksvragen voor het praktijkonderzoek. In paragraaf 5.2. wordt beschreven welke onderzoeksstrategie gebruikt gaat worden voor het praktijkonderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 uitgewerkt op welke wijze het praktijkonderzoek wordt uitgevoerd om de onderzoeksvragen te beantwoorden. De uitkomsten van het uitgevoerde praktijkonderzoek zijn beschreven in het volgende hoofdstuk.

### 6.2. Keuze onderzoeksstrategie

In de literatuur zijn een drietal onderzoekstrategieën te onderscheiden voor de uitvoering van het praktijkonderzoek; survey, casestudy en een experiment (Verschuren en Doorewaard, 2000). In tabel 11 zijn de kenmerken van deze strategieën weergegeven.

Tabel 11: Kenmerken van de onderzoekstrategieën van Verschuren en Doorewaard (2000)

| Onderzoeksstrategie | Korte omschrijving                                                                                         | Kenmerken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Survey              | Het verkrijgen van een breed beeld van een tijdruimtelijke uitgebreid fenomeen.                            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Groot</i> aantal onderzoekseenheden</li><li>▪ Een arbeidsextensieve datagenerering</li><li>▪ Meer <i>breedte</i> dan diepte</li><li>▪ Een <i>aselecte</i> steekproef</li><li>▪ <i>Kwantitatieve</i> gegevens en analyse</li><li>▪ Een <i>gesloten</i> datagenerering, liefst op <i>afstand</i></li></ul>   |
| Casestudy           | Het verkrijgen van een diepgaand inzicht in een of enkele tijdsruimtelijk begrensde objecten of processen. | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Klein</i> aantal onderzoekseenheden.</li><li>▪ Een arbeidsintensieve datagenerering</li><li>▪ Meer <i>diepte</i> dan breedte</li><li>▪ Een <i>selectieve of strategische</i> steekproef</li><li>▪ <i>Kwalitatieve</i> gegevens en analyse</li><li>▪ Een <i>open</i> waarneming op <i>locatie</i></li></ul> |

| Onderzoeksstrategie | Korte omschrijving                                                                                                                                  | Kenmerken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Experiment          | Het opdoen van ervaringen met het creëren van nieuwe situatie of processen waarmee kan worden nagegaan wat de effecten zijn van deze veranderingen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulering van (minimaal) twee groepen: experimentele groep en een controle groep.</li> <li>▪ Willekeurige toedeling van proefpersonen of objecten aan groepen.</li> <li>▪ De onderzoeker bepaald welke groep interventie ondergaat.</li> <li>▪ Zo weinig mogelijk invloeden van buitenaf.</li> <li>▪ Nulmeting voordat de interventie wordt uitgevoerd.</li> </ul> |

De onderzoeksstrategie “experiment” behoort niet tot de mogelijkheden, aangezien de onderzoeksvragen niet beantwoord kunnen worden door het uitvoeren van een experiment. Om te komen tot een keuze tussen de overige onderzoekstrategieën moeten volgens Verschuren en Doorewaard een tweetal keuzes gemaakt worden. De onderstaande afwegingen zijn gemaakt om te komen tot de keuze voor de casestudy als onderzoeksstrategie.

- *Breedte of diepgang*

De eerste afweging die gemaakt moet worden is de keuze tussen een breed overzicht over het terrein of een diepgaand onderzoek waarin een beperkt fenomeen in al zijn facetten wordt bekeken. Diepgaand onderzoek biedt voordelen ten aanzien van diepgang, detaillering en onderbouwing van de uitkomsten, maar heeft een beperking bij het verzamelen van generaliserende kennis. Breedte onderzoek biedt het tegenovergesteld. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is het noodzakelijk dat geïnterviewde een goed beeld heeft van het onderzoek en het opgestelde raamwerk. Daarnaast is het belangrijk dat de onderzoeker een goed beeld krijgt van de situationele factoren die volgens de ervaringsdeskundigen van invloed zijn (of zijn geweest) op de aanwezige regie-organisatie. Ook is het noodzakelijk dat de onderzoeker inzicht krijgt in de situationele factoren en de belegde regietaken binnen de uitbestedende organisatie. Het gaat dus over een diepgaand onderzoek, waarbij het mijn inziens niet mogelijk is de benodigde informatie te achterhalen met een enquête. Met interviews is het mogelijk de vereiste diepgang te bereiken om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

- *Kwantificeren of kwalificeren*

De tweede afweging is welke resultaten we uit het praktijkonderzoek willen halen. Bij kwantificering worden de resultaten gepresenteerd in tabellen, grafieken, cijfers en berekeningen terwijl kwalificering vooral verbaal en beschouwend rapporteert.

Gezien de aard van het onderzoek, het verkrijgen van inzicht, is een kwalificerende en interpreterende benadering gewenst. Door het houden van diepte-interviews kan een beter inzicht worden verkregen in de aanwezige regietaken, de situationele factoren en de relaties hiertussen. De gevraagde informatie die nodig is voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is niet te kwantificeren en moeilijk te achterhalen middels gesloten vragen, dan wel een enquête. Gezien de benodigde inhoudelijke kennis van de geïnterviewde over het onderwerp, bestaat er een grote kans dat de enquête niet door de juiste personen worden ingevuld of de vragen verkeerd geïnterpreteerd worden.

### **6.3. Aanpak praktijkonderzoek**

#### **6.3.1. Vergelijkende casestudy**

Er is gekozen voor vergelijkende casestudy (Yin, 2003) waarbij meerdere Nederlandse uitbestedende organisaties (ook wel cases genoemd) worden bestudeerd. Het onderzoek bestaat uit twee fasen. In de eerste fasen worden de organisaties, afzonderlijk van elkaar, volgens een vast patroon bestudeerd. Op basis van diepte-interviews met twee ervaringdeskundigen uit de uitbestedende organisatie wordt op basis van het theoretisch raamwerk de regie-organisatie, de situationele factoren en de invloed van de situationele factoren in kaart gebracht. In de tweede fase worden de onderzoeksresultaten vergeleken en wordt geprobeerd de verschillen en overeenkomsten tussen de beschreven situaties in kaart te brengen. Hiermee wordt inzicht verkregen in de mate waarin uit de casestudy blijkt dat er een relatie is tussen de situationele factoren en de inrichting van de regie-organisatie. Daarnaast wordt de ervaringsdeskundigen van de uitbestedende organisaties ook gevraagd een oordeel te geven over de juistheid van de benoemde invloed van de situationele factoren op de inrichting van de regie-organisatie en de volledigheid van de factoren.

#### **6.3.2. Selectie Cases en geïnterviewden**

Voor het selecteren van de cases (organisaties) die in aanmerkingen komen voor de casestudies zijn in de literatuur een tweetal mogelijkheden beschreven, ook wel manieren van strategische steekproeftrekking genoemd (Verschuren en Doorewaard, 2000). De eerste mogelijkheid is de selectie van minimaal van elkaar verschillende cases. Deze vorm van selectie wordt gekozen als er nog weinig van het onderwerp in kwestie bekend is. Als er namelijk sterke verschillen tussen de cases zijn is het moeilijk om tot algemene beschrijvende uitspraken te komen. Ook is het in dit geval lastig om verbanden tussen verschijnselen te leggen om geconstateerde verschillen ook kunnen worden toegeschreven aan andere verschillen tussen de onderzochte cases.

De tweede mogelijkheid is de selectie van cases die in bepaalde opzichten maximaal van elkaar verschillende cases en voor het overige maximaal aan elkaar gelijk zijn. Deze vorm van selectie wordt gekozen als er gericht wordt gezocht naar een causaal verband tussen een X (onafhankelijk variabele) en een Y (afhankelijke variabele). Er wordt dan gekozen voor de maximale variatie in de onafhankelijke of de afhankelijke variabelen.

Voor dit onderzoek zijn organisaties (cases) geselecteerd die minimaal van elkaar verschillen, zodat het na de besturing van de cases mogelijk is om de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen en hier algemene conclusies aan te verbinden. Er is gekozen voor organisaties in Nederland, die ervaring hebben met outsourcing (van applicaties of infrastructuur) en minimaal over een substantieel aantal computergebruikers beschikken. Verwacht wordt dat organisaties die ervaring hebben met outsourcing beter in staat zijn het raamwerk in te vullen voor hun organisatie en de onderdelen uit het raamwerk te beoordelen. Eveneens wordt verwacht dat organisaties met een grotere omvang meer regietaken hebben belegd, waardoor het beter mogelijk is het raamwerk in de organisatie te toetsen. In tabel 12 zijn de geselecteerde organisaties met enkele kengetallen weergegeven.

Voor de interviews zijn binnen de uitbestedende organisaties managers geselecteerd die actief zijn op het tactische niveau binnen de regie-organisatie. Deze personen hebben kennis van de regietaken binnen het bedrijf op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau en zijn naar verwachting makkelijker benaderbaar voor interviews dan medewerkers op het strategische en operationele niveau.

Tabel 12: Organisaties

| Nr. | Organisatie                | Kengetallen <sup>29</sup> |                                         |               |
|-----|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| 1.  | Essent                     | Medewerkers               | 11.000                                  |               |
|     |                            | Omzet                     | € 9 miljard, Netto-winst                | € 887 miljoen |
| 2.  | Achmea                     | Medewerkers               | 16.370                                  |               |
|     |                            | Omzet                     | € 19,6 miljard, Netto-winst             | € 30 miljoen  |
| 3.  | Een Nederlandse Bank       | Medewerkers               | 2.300                                   |               |
|     |                            | Jaaromzet                 | € 0,5 miljard, Netto-winst              | € 30 miljoen  |
| 4.  | Grote Gemeente             | Medewerkers               | 8700                                    |               |
| 5.  | Grote overheidsorganisatie | Medewerkers               | 30.000, Waarvan 10% werkzaam in de ICT. |               |

Binnen elke uitbestedende organisatie worden twee personen geïnterviewd: één persoon die werkzaam is aan de vraagzijde en één persoon die werkzaam is aan de supply of regie zijde.

<sup>29</sup> De kengetallen zijn afkomstig uit de jaarverslagen/jaarnota's 2008 van de geselecteerde organisaties.

Voor de vraagzijde moet dan gedacht worden aan een informatiemanager of demandmanager en voor de supply en regie zijde aan bijvoorbeeld een service (level) manager, contractmanager of sourcingmanager. In tabel 13 staan de personen in de hiervoor genoemde organisatie die ik bereid gevonden om mee te werken aan mijn onderzoek.

**Tabel 13: Geïnterviewde personen per case**

| Nr. | Organisatie                    | Naam                      | Functie                                 | Demand/supply |
|-----|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| 1.  | Essent                         | Judit Jakab               | Manager Business Support                | Demand        |
| 2.  | Essent                         | Hardy Seinhorst           | Manager IT Supply                       | Supply        |
| 3.  | Achmea                         | Joukje Ypma               | Outsourced Operations Manager           | Demand        |
| 4.  | Achmea                         | Bram Heijting             | Service(level)manager                   | Supply        |
| 5.  | Een Nederlandse Bank           | Robert van Oosten         | Manager demandmanagement                | Demand        |
| 6.  | Een Nederlandse Bank           | Paul van der Linden       | Regiezijde                              | Supply        |
| 7.  | Grote Gemeente                 | Yvette de Adelhart Toorop | Senior Adviseur Business Analyst        | Demand        |
| 8.  | Grote Gemeente                 | Stefan de Wilde           | Contractmanager                         | Supply        |
| 9.  | Een grote overheidsorganisatie | Jos Hofman                | Kwaliteitadviseur                       | Beide         |
| 10. | Een grote overheidsorganisatie | Bert van Achteren         | Senior beleidsmed. informatiemanagement | Demand        |

### 6.3.3. De interviews

Om de interviews zo goed mogelijk te laten verlopen wordt zowel van de onderzoeker als de geïnterviewde enige voorbereiding gevraagd. De geïnterviewde personen ontvangen een informatiepakket met een korte omschrijving van het onderzoek, een beschrijving van het theoretisch raamwerk en de vragenlijst voor het interview. De geïnterviewde personen worden gevraagd deze informatie voorafgaande aan het interview door te nemen.

Als voorbereiding op de interviews worden de websites van de uitbestedende organisatie bestudeerd en eventueel jaarverslagen en nieuwsberichten doorgenomen. Tijdens de interviews worden geluidsopnamen gemaakt, mits de geïnterviewden hier mee instemmen. Deze dienen als basis voor de uitwerking van de interviews. De interviewverslagen en de bevindingen worden nadien ter toetsing voorgelegd aan de geïnterviewde personen, alvorens deze informatie wordt opgenomen in het afstudeerverslag. Voor de interviews wordt een vaste structuur aangehouden bestaande uit; kennismaking, outsourcing en regie-organisatie, invulling raamwerk, mening geïnterviewde en afsluiting. Het informatiepakket voor de geïnterviewde, inclusief de vragenlijst, is opgenomen in bijlage 3.

## 7. Resultaten praktijkonderzoek

### 7.1. Inleiding

Op basis van de aanpak, zoals omschreven in het voorgaande hoofdstuk, is het praktijkonderzoek uitgevoerd. Bij elke geselecteerde organisatie zijn een tweetal ervaringsdeskundigen geïnterviewd. Op basis van de interviews is per organisatie een uitgebreide caseuitwerking opgesteld waarin de volgende onderdelen uiteen worden gezet:

- Een beschrijving van de organisatie, de outsourcingsgeschiedenis en de huidige regie-organisatie (incl. organogram);
- Een grafische weergave van de invulling van het regieraamwerk met een toelichting welke taken wel/niet zijn belegd, waar ze belegd zijn en welke extra taken worden uitgevoerd en
- Een beschrijving van de situationele factoren: welke factoren zijn van toepassing, wat is de invloed en welke extra factoren zijn van toepassing.

Op basis van de caseuitwerking per organisatie worden in dit hoofdstuk de resultaten van het praktijkonderzoek samenvattend weergegeven en wordt antwoord gegeven op de deelvragen van het praktijkonderzoek. De caseuitwerkingen per organisatie zijn opgenomen in bijlage 4.1. en 4.5.

In paragraaf 2 worden de onderzoeksresultaten voor de regietaken gepresenteerd, waarbij in een samenvattende tabel wordt weergegeven welke regietaken zijn belegd, waar ze zijn belegd en welke extra taken worden uitgevoerd. Op basis van deze tabel en de uitgebreide uitwerkingen per case (zoals opgenomen in de bijlagen) wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op deelvraag 2.1. en 2.2.

In paragraaf 3 worden de onderzoeksresultaten voor de “harde” en “zachte” situationele factoren gepresenteerd. Ook hierbij wordt in een samenvattende tabel per situationele factor weergegeven wat de situatie is per organisatie, of de factor van invloed is geweest en in welke mate de invloed zoals beschreven in theorie overeenstemt met de praktijk. Daarnaast wordt aangegeven welke extra factoren per organisatie zijn genoemd. Op basis van deze tabellen, de uitgebreide uitwerkingen per case (zoals opgenomen in de bijlagen) en de analyse van de uitkomsten rondom de situationele factoren (opgenomen in bijlage 5) wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de deelvragen 2.3, 2.4 en 2.5.

## 7.2. Regietaken

In tabel 14 worden per organisatie op een beknopte wijze de uitkomsten van het praktijkonderzoek gepresenteerd voor de regietaken. Op basis van deze uitkomsten en de onderliggende case-uitwerkingen per organisatie (zoals opgenomen in de bijlagen) wordt onderstaand het antwoord gegeven op deelvraag 2.1. en 2.2. van het praktijkonderzoek.

### **Deelvraag 2.1: Welke regietaken uit het theoretisch raamwerk komen overeen met de taken die voorkomen in de regie-organisaties van diverse Nederlandse uitbestedende organisaties?**

Alle strategische, tactische en operationele taken uit het theoretische raamwerk zijn belegd in de regie-organisaties van de onderzochte organisaties. De zwaarte van de invulling van de taken is echter niet binnen alle organisaties hetzelfde. Concreet doet zich dit voor bij de volgende taken en organisaties:

- Bij Achmea zijn de demandtaken behoefte- en relatiemanagement gebruikersorganisatie zwaarder belegd. Dit is het gevolg van het aantal interne klant-leveranciersrelaties binnen deze organisatie;
- Bij de grote Gemeente zijn de supplytaken inkoopstrategie, tenderen en aanbod portfoliomanagement extra zwaar aangezet. Dit is het gevolg van de aanbestedingsrichtlijnen waar Gemeenten aan moeten voldoen. Ook besteedt de grote Gemeente veel aandacht aan de strategische regietaak inrichting IT-organisatie, als gevolg van de geplande verandering van de IT-organisatie;
- Essent heeft, in verhouding tot de organisaties zoals de bank en Achmea, de strategische supply taken inkoopstrategie en het bepalen van technologische ontwikkelingen zwaarder aangezet. Bij de grote Gemeente is in verhouding ook meer aandacht voor de taak inkoopstrategie. Dit is beide het gevolg van de outsourcingfase waarin de organisaties zich bevinden;
- De bank en Achmea hebben, in verhouding tot Essent en de grote Gemeente, extra capaciteit nodig om de transitieprojecten te doorlopen en de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen helder te krijgen en deze op elkaar te laten afstemmen. Dit is het gevolg van de outsourcingfase waarin de organisaties zich bevinden;
- Bij Essent zijn deze coördinatietaken, om tijdens de levering van de diensten de verschillende schakels op elkaar af te stemmen, zwaarder belegd dan bij de andere organisaties. Zo heeft Essent centraal afdelingen design en infrastructuur en technische projectmanagers en decentraal support engineers. De bank heeft ervoor gekozen alle coördinatietaken bij de twee grootste leveranciers te beleggen.

De grote Gemeente en Achmea hebben zelf een deel van de coördinatietaken belegd en hebben er daarnaast voor gekozen een deel van de coördinatietaken te beleggen bij een externe leverancier. Zo hebben Achmea en de grote Gemeente een deel van de coördinatietaken bij de servicedesk en de technische architecten belegd en wordt een deel van de coördinatie uitgevoerd door de medewerkers van de decentrale afdelingen Business Solutions en I&A, die zelf ook nog een belangrijke rol spelen in de service delivery processen. Dit is het gevolg van de hoeveelheid en soort leveranciers waar de organisaties taken aan hebben uitbesteed.

**Deelvraag 2.2: Zijn er regietaken in de regie-organisaties van de diverse Nederlandse uitbestedende organisaties die niet voorkomen in het theoretisch raamwerk? Zo ja, op welke punten moet het theoretisch model worden aangevuld of gewijzigd?**

Uit het onderzoek is gebleken dat er een aantal taken worden uitgevoerd door de regie-organisaties van de uitbestedende organisatie die niet voorkomen in het theoretische raamwerk. Op de volgende punten kan het theoretische raamwerk worden aangevuld op basis van de uitkomsten van het praktijkonderzoek:

- De strategische regie-taak Architectuur planning kan worden uitgebreid met taken rondom de business- en informatiearchitectuur naast de taak voor de technische architectuur zoals deze al in het model zijn genoemd en
- De strategische regie-taak Inrichting IT-organisatie kan worden uitgebreid met taken op het gebied van procesmanagement en kwaliteitsmanagement van de eigen IT-organisatie.

Overigens is bij het uitvoeren van het onderzoek gebleken dat er op verschillende manieren invulling gegeven wordt aan de wijze waarop de benodigde regietaken binnen de organisatie worden belegd. Eén organisatie heeft één centraal organisatieonderdeel waar alle taken zijn belegd. Daarnaast is er een decentrale afdeling per organisatieonderdeel waar een deel van de operationele demandtaken zijn belegd. Bij de andere drie organisaties zijn de taken belegd bij een drietal organisatie onderdelen: een centrale afdeling , een decentrale afdeling per organisatieonderdeel en een centrale afdeling Architectuur. Uit de praktijk blijkt dus dat het niet noodzakelijkerwijs zo is dat de implementatie van de regievoering zorgt voor de inrichting van een nieuwe staforganisatie of afdeling zoals de theorie doet vermoeden.

**Tabel 14: Samenvattende resultaten praktijkonderzoek - Regietaken**

| Regietaken          | Essent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Achmea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | (Een Nederlandse) Bank                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Grote Gemeente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demandtaken</b>  | ja, alle taken zijn belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ja, alle taken zijn belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ja, alle taken zijn belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ja, alle taken zijn belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Waar belegd?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle taken bij decentrale afdelingen informatie-management per organisatieonderdeel</li> <li>Taken behoefte- en relatiemanagement ook bij centrale afdeling IT-supply.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle taken bij decentrale BIM-afdelingen (<i>geen onderdeel van IT-organisatie</i>)</li> <li>Taken behoefte- en relatiemanagement ook bij de afdelingen Business Solutions per bedrijfs-onderdeel en bij centrale afdeling IT-operations.</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tactische en strategische demandtaken bij centrale afdeling Demand-management.</li> <li>Operationele demandtaken bij decentrale PIM-teams (<i>geen onderdeel van IT-organisatie</i>)</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle taken bij afdelingen Informatisering &amp; Automatisering (I&amp;A) per organisatieonderdeel.</li> <li>Taken behoefte- en relatiemanagement ook bij centrale afdeling ICT-servicehuis.</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Supplytaken</b>  | ja, alle taken belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ja, alle taken belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ja, alle taken belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ja, alle taken belegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Waar belegd?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taak technologische ontwikkeling bij centrale afdeling Architectuur &amp; Planning.</li> <li>Inkoopstrategie, tenderen en aanbod port.man. bij centrale inkoopafdeling die werkt voor decentrale en centrale it-afdelingen.</li> <li>Contractmanagement en operationele ict-aansturing bij decentrale afdelingen informatiemanagement en centrale afdeling it-supply.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taak technologische ontwikkeling bij centrale afdeling Architectuur &amp; Governance.</li> <li>Inkoopstrategie, tenderen en aanbod port.man. bij onderdeel van centrale afdeling IT-operations.</li> <li>Contractmanagement en operationele ict-aansturing bij afdelingen Business Solutions en centrale afdeling IT-operations.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taak technologische ontwikkeling bij centrale afdeling (im en architect).</li> <li>Inkoopstrategie, tenderen en aanbod port.man. bij corporate afdeling ism centrale afdeling Service en contractmanagement.</li> <li>Contractmanagement en operationele ict-aansturing bij centrale afdeling Service en contractmanagement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taak technologische ontwikkeling bij centrale afdeling ICT-servicehuis.</li> <li>Inkoopstrategie, tenderen en aanbod port.man. bij concernafdeling inkoop ism centrale afdeling ict-servichuis.</li> <li>Contractmanagement en operationele ict-aansturing bij afdelingen I&amp;A en centrale afdeling ICT-servicehuis.</li> </ul> |

| Regietaken          | Essent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Achmea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | (Een Nederlandse) Bank                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Grote Gemeente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regietaken</b>   | Ja, alle taken belegd.<br>Extra taken:<br>- Kwaliteitsbewaking (projecten en processen)<br>- Business- en informatiearchitectuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ja, alle taken belegd.<br>Extra taken:<br>- Proces- en performancemetingen.<br>- Business- en informatiearchitectuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ja, alle taken belegd.<br>Extra taken:<br>- Quality Assurance en Control.<br>- Business- en informatiearchitectuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ja, alle taken belegd.<br>Extra taak:<br>- Business- en informatiearchitectuur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Waar belegd?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische taken bij centrale afdeling Architectuur &amp; Planning.</li> <li>• Architectuurplanning bij centrale afdeling IT-supply.</li> <li>• Centrale stafafdeling voor Financieel en HR management.</li> <li>• Wijziging in contracten bij centrale afdeling IT-supply of decentrale afdeling IM.</li> <li>• Programmamanagement door de centrale en decentrale afdelingen tesamen.</li> <li>• Projectmanagement door (business) projectleiders van IM-afdeling en (technische) projectleiders van IT-supply.</li> <li>• IT-supply integraal managen operationele itil-processen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische taken bij centrale afdeling Architectuur &amp; Governance met voor risk en compliance ondersteuning van centrale staf.</li> <li>• Financieel en HR management bij stafafdeling centrale IT-organisatie.</li> <li>• Wijziging in contracten bij afdeling IT-operations.</li> <li>• Programmamanagement door afdelingen Business Solutions.</li> <li>• Projectmanagement door (business) projectleider van DIM –afdeling en (technisch) projectleider van Business Solutions.</li> <li>• IT-operations en business solutions zelf nog uitvoerende rol in itil-processen. Daarnaast managen middels performance metingen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische taken door MT IT-organisatie en architectuur door centrale afdeling project-en programma-management.</li> <li>• Financieel management bij centrale afdeling project- en portfolio management. HR management door MT en centrale stafafdeling.</li> <li>• Wijziging in contracten bij centrale afdeling Service en Contractmanagement.</li> <li>• Programmamanagement bij afdeling project-en programmamanagement.</li> <li>• Projectmanagement door (business) projectmanager bij afdeling demand-management.</li> <li>• Service en contractmanagement bewakende rol in itil-processen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische regietaken door versnippering van IT-organisatie op diverse plekken ( ict-servicehuis, I&amp;A afdelingen en bestuurs-diensten).</li> <li>• Financieel en HR management vanuit stafafdelingen, soms in dienst bij it-afdelingen.</li> <li>• Wijzigingen in contracten bij centrale afdeling ICT-servicehuis ( soms bij afdelingen I&amp;A).</li> <li>• Programmamanagement bij afdelingen I&amp;A.</li> <li>• Projectmanagement door (business) projectleiders van afdelingen I&amp;A en (ICT) projectleider van centrale afdeling ICT-servicehuis.</li> <li>• Afdelingen I&amp;A en centrale afdeling ict-servicehuis zelf nog een uitvoerende rol in itil-processen.</li> </ul> |

### 7.3. Situationele factoren

In tabel 15 en 16 worden op een beknopte wijze de uitkomsten van het praktijkonderzoek gepresenteerd voor de situationele factoren. Een nadere analyse en vergelijking van de uitkomsten is opgenomen in bijlage 5. Op basis van deze analyse en de onderliggende case-uitwerkingen per organisatie (ook opgenomen in de bijlagen) onderstaand het antwoord op de deelvragen 2.3, 2.4 en 2.5. van het praktijkonderzoek.

#### **Deelvraag 2.3: Welke van de situationele factoren uit het theoretische raamwerk zijn van invloed geweest op de inrichting van de regie-organisaties van diverse Nederlandse uitbestedende organisaties?**

Uit het onderzoek blijkt dat de volgende factoren van invloed zijn geweest op de zwaarte van de regietaken bij de onderzochte organisaties: de fase van de outsourcing, de hoeveelheid en soort leveranciers, de soort outsourcing (de contractering), de mate van standaardisatie en het belang van IT. Daarbij heeft een verschil in de situatie bij de onderzochte organisaties, ten aanzien van de fase van outsourcing en de soort en hoeveelheid leveranciers, geleid tot verschillen in de zwaarte van de belegde regietaken. De factoren soort outsourcing, mate van standaardisatie en belang van IT hebben door de vergelijkbare situatie van de onderzochte organisaties niet geleid tot verschillen in de zwaarte van de belegde regietaken. Ook is de factor omvang en besturing van de organisatie van invloed geweest op de zwaarte van de demandmanagementfunctie. Uit het onderzoek is echter gebleken dat de invloed van deze factor op de zwaarte van de demandzijde los moet worden gezien van het feit of er wel of niet geoutsourced wordt. De vraagzijde moet, ongeacht de outsourcing, professioneel zijn ingericht. Een gebrekkige vraag wordt echter bij een outsourcingssituatie meer zichtbaar en heeft hardere zichtbare financiële consequenties.

Een tweetal theoretische stellingen zijn tijdens het onderzoek onvoldoende aanbod gekomen om hier conclusies aan te verbinden; de invloed van het aantal leveranciers (onderdeel factor 2) op de zwaarte van de supplytaken en de invloed van de uitbesteding van de soort activiteiten (onderdeel factor 3) op de zwaarte van de regietaken.

Het belang om bij de inrichting van de regie-organisatie rekening te houden met de benodigde competenties van de medewerkers, die anders zijn dan de competenties van de traditionele ICT-medewerkers, wordt door de onderzochte organisaties erkend.

Eveneens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de “zachte” situationele factor cultuur van betrokken partijen van belang is geweest voor de onderzochte organisatie bij de inrichting van de regie-organisatie.

**Deelvraag 2.4: Komt de invloed van de situationele factoren zoals beschreven in het theoretisch model overeen met de uitkomsten van het onderzoek? En zo nee, op welke punten moet het theoretisch model worden aangevuld of gewijzigd?**

De invloed van de “harde” situationele factoren op de zwaarte van de regietaken zoals beschreven in het theoretisch model komt overeen met de invloed die de factoren volgens de onderzochte organisaties hebben op de zwaarte van de regietaken. Wel blijken sommige “harde” situationele factoren op meer regietaken invloed te hebben dan beschreven in het theoretisch model en zijn er in de praktijk meer verschillende situaties mogelijk dan in het theoretisch model beschreven zijn. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek onderstaand een beschrijving van de aanvullingen per situationele factor.

*Fasen van outsourcing*

Bij de leveringsfase wordt niet alleen aandacht besteed aan de operationele en tactische supply en regie-taken, maar zijn ook de demandtaken en overige strategische taken van belang. Daarnaast zijn er binnen de leveringsfase een tweetal fasen te onderscheiden: de transitiefase waarin de leveranciers de diensten overnemen en verbeteringen doorvoeren, gevolgd door een fase waarin de verbeteringen zijn doorgevoerd en de diensten worden geleverd. Uit het onderzoek blijkt dat de organisaties die zich in de transitiefase bevinden, extra capaciteit nodig hebben om de transitie te doorlopen en de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen helder te krijgen en deze op elkaar af te laten stemmen. De organisaties die in de transitiefase zitten hebben meer tijd voor strategische taken zoals de inkoopstrategie en de bepaling van technologische ontwikkelingen. Deze twee strategische taken hebben tijdens de transitie minder aandacht, omdat de keuze voor de inkoopstrategie en de technologie dan net achter de rug is.

*Hoeveelheid en soort leveranciers:*

Uit het onderzoek blijkt dat organisaties op verschillende manieren invulling kunnen geven aan de extra coördinatietaken die ontstaan als gevolg van de multisourcing situatie. Deze mogelijkheden bestaan uit: zelf doen, deels beleggen bij externe partijen of volledig bij een externe partijen beleggen. Verder kan uit het onderzoek worden geconcludeerd dat organisaties die delen van hun IT uitbesteden aan meerdere leveranciers ( Multiple Sourcing) ervoor kunnen kiezen de dienstverlening op te delen in kavels ( bijv. netwerk) en deze kavels uit te besteden aan één leverancier of meerdere leveranciers.

Deze twee mogelijkheden zullen worden toegevoegd: (total/Single) Multiple Sourcing – Single Vendor of (total/Single) Multiple Sourcing – Multi Vendor. Uit het onderzoek blijkt dat er bij de keuze voor nog (total/Single) Multiple Sourcing – Multi vendor een nog complexere outsourcingssituatie ontstaat, wat een toename van de coördinatietaken om de verschillende schakels op elkaar af te stemmen tot gevolg heeft.

#### *Soort outsourcing*

Uit het onderzoek blijkt, zoals de theorie aangeeft, dat de keuze voor horizontale sourcing zorgt voor extra regietaken bij de uitbestedende organisatie om de integratierol te vervullen. Er kan op verschillende manieren invulling worden gegeven aan deze taken (zie voorgaande alinea). Als aanvulling hierop is het eveneens belangrijk voor de uitbestedende organisatie om de extra taken tot een minimum te beperken om de voordelen van de wijze van contractering optimaal uit te nutten. Dit kan gedaan worden door de knip tussen de taken en verantwoordelijkheden van de leveranciers dáár te leggen waarbij zo min mogelijk raakvlakken ontstaan en de afhankelijkheid wordt geminimaliseerd.

#### *Mate van standaardisatie*

Uit het onderzoek blijkt dat veel organisaties bij de keuze voor outsourcing, eveneens de keuze maken voor het doorvoeren van een standaardisatieslag. Als gevolg van deze standaardisatieslag zijn niet alleen extra taken nodig aan de supplyzijde, zoals de theorie aangeeft bij aanbodgestuurd, maar is ook aan de demandzijde capaciteit nodig om enerzijds de vraag “af te houden” of te stroomlijnen bij de “voordeur”. Anderzijds is het roer ook niet direct omgekeerd en zullen de binnenkomende vragen toch behandeld moeten worden. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat bij een keuze voor aanbodgestuurd niet alleen extra taken nodig zijn aan de demandzijde, zoals de theorie aangeeft, maar ook extra taken aan de supplyzijde om het totstandkomingsproces voor alle verzoeken te regelen.

Het belang van de “zachte” situationele factoren bij de implementatie van de regie-organisatie wordt door de onderzochte organisatie erkend. Wel kan op basis van de resultaten van dit onderzoek het onderkende belang worden aangevuld. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek onderstaand een beschrijving van de aanvullingen per situationele factor.

#### *Competenties van medewerkers*

Uit het onderzoek blijkt dat de functieprofielen binnen de regie-organisatie in de arbeidsmarkt nog erg “nieuw” zijn, waardoor het moeilijk is medewerkers met de juiste competenties te werven.

Verder blijkt uit het onderzoek dat het belangrijk is om rekening te houden met de mogelijkheid dat de relaties tussen medewerkers van de regie-organisatie en hun klanten/leveranciers beschadigen tijdens de transitiefase van de outsourcing, waarbij veel aandacht is besteed aan het afbakenen van taken en verantwoordelijkheden en de standaardisatie van de geleverde producten/diensten richting de organisatie.

### *Cultuur*

Uit het onderzoek blijkt dat een cultuurmatch tussen de uitbestedende partij en de leveranciers niet als doorslaggevende factor wordt gezien bij de selectie van een leverancier. Er wordt daarentegen meer belang gehecht aan de één op één relaties, aangezien het personeel bij leveranciers regelmatig wisselt. Het is van belang dat de medewerkers beseffen dat er sprake is van een cultuurverschil en inzicht proberen te krijgen in elkaars werkwijzen en gewoonten (de benodigde competentie inlevingsvermogen). Daarnaast is het van belang aandacht te besteden aan de cultuuromslag (van collega naar klant-leverancier) voor de organisatie die volgt naar aanleiding van de outsourcing. Verder is het in het kader van verwachtingsmanagement belangrijk aandacht te besteden aan de communicatie rondom de “outsourcingsdip”.

### ***Deelvraag 2.5: Welke andere factoren zijn van invloed geweest op de inrichting van de regie-organisaties van diverse Nederlandse uitbestedende organisatie?***

De onderstaande twee situationele factoren, die niet in het theoretisch raamwerk zijn opgenomen, zijn bij één of enkele van de onderzochte organisaties van invloed geweest op de zwaarte van de regietaken:

1. De volwassenheid van de vraagzijde: Als de vraagzijde vanuit de organisatie minder volwassen is, zal de demandzijde extra zwaar moeten worden aangezet om te zorgen voor een juist, volledig en correcte vraag en
2. Complexiteit van ICT-omgeving: Als een de ICT-omgeving functioneel versnipperd is zal de architectuurtaak zwaarder moeten worden aangezet om zelfkennis, inzicht en sturing (design authority) te behouden over de totale omgeving. Daarnaast zal de demandzijde zwaarder aangezet moeten worden om de vraag, die door dit landschap vaak versnipperd worden, te managen.

Tenslotte heeft één onderzochte organisatie het belang aangegeven dat er bij de inrichting van de regie-organisatie rekening wordt gehouden met de inregeling van de nieuwe governace, budget en doorbelastingsstructuur na de outsourcing.

**Tabel 15: Samenvattende resultaten praktijkonderzoek - "Harde" situationele factoren**

| Factor                                     | Essent                                     | Achmea                                      | Een Nederlandse bank                    | Grote Gemeente                                | Grote overheidsorg.                       |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>1)Fase van outsourcing</b>              | Leveringsfase<br>(geruime tijd)            | Leveringsfase<br>(begin)                    | Leveringsfase<br>(begin)                | Leveringsfase (geruime<br>tijd) + analysefase | Analysefase                               |
| Invloed gehad?                             | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Ja                                        |
| Invloed praktijk = theorie?                | Ja, met aanvulling.                        | Ja, met aanvulling.                         | Ja, met aanvulling.                     | Ja, met aanvulling.                           | Ja.                                       |
| <b>2)Hoeveelheid en soort leveranciers</b> | Selective mult. Sourcing<br>(Multi vendor) | Selective mult. Sourcing<br>(Single Vendor) | Total mult. Sourcing<br>(Single Vendor) | Total mult. Sourcing<br>(Single Vendor)       | Selective mult. Sourcing<br>/ co-sourcing |
| Invloed gehad?                             | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Ja                                        |
| Invloed praktijk = theorie?                | Ja                                         | Ja, met aanvulling.                         | Ja, met aanvulling.                     | Ja, met aanvulling.                           | Ja, met aanvulling                        |
| <b>3)Soort outsourcing (contractering)</b> | Horizontale sourcing                       | Horizontale sourcing                        | Horizontale sourcing                    | Horizontale sourcing                          | Nvt                                       |
| Invloed gehad?                             | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Nvt                                       |
| Invloed praktijk = theorie?                | Ja, met aanvulling                         | Ja, met aanvulling.                         | Ja.                                     | Ja.                                           | Nvt                                       |
| <b>4) Aanbod of vraaggeoriënteerd</b>      | Beide                                      | Beide                                       | Beide                                   | Beide                                         | Beide                                     |
| Invloed gehad?                             | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Ja                                        |
| Invloed praktijk = theorie?                | Ja, met aanvulling                         | Ja, met aanvulling.                         | Ja, met aanvulling.                     | Ja, met aanvulling.                           | Ja, met aanvulling                        |
| <b>5) Omvang en Besturing</b>              | *                                          | *                                           | *                                       | *                                             | *                                         |
| Invloed gehad?                             | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Ja                                        |
| Invloed praktijk = theorie?                | Ja, met aanvulling                         | Ja, met aanvulling                          | ja, met aanvulling                      | Ja, met aanvulling                            | Ja, met aanvulling                        |
| <b>6) Belang van IT</b>                    | Strategic                                  | Strategic                                   | Strategic                               | Strategic                                     | Strategic                                 |
| Invloed gehad?                             | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Ja                                        |
| Invloed praktijk = theorie?                | Ja                                         | Ja                                          | Ja                                      | Ja                                            | Ja                                        |

**Tabel 16: Samenvattende resultaten praktijkonderzoek - "Zachte" en "Extra" situationele factoren**

| Factor                             | Essent                                                                                                       | Achmea                                                                            | Een Nederlandse bank                                                                                                                                                                                                                                   | Grote Gemeente                                                                                                                | Grote overheidsorg.                                                                                            |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7) Competenties medewerkers</b> | Van belang geweest.                                                                                          | Van belang geweest.                                                               | Van belang geweest.                                                                                                                                                                                                                                    | *                                                                                                                             | Van belang geweest.                                                                                            |
| Aanvulling op theorie?             | Ja, onbekend profiel op arbeidsmarkt.                                                                        | Ja, tijdelijk "houdbaar" medewerkers.                                             | Ja, moeilijk mensen met juiste competenties te werven.                                                                                                                                                                                                 | *                                                                                                                             | Nee.                                                                                                           |
| <b>8) Cultuur</b>                  | Van belang geweest                                                                                           | *                                                                                 | Van belang geweest                                                                                                                                                                                                                                     | *                                                                                                                             | *                                                                                                              |
| Aanvulling op theorie?             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besef van cultuurverschil</li> <li>- Één op één relaties</li> </ul> | *                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén op één relaties</li> <li>- Aandacht voor cultuuromslag business en medewerkers</li> </ul>                                                                                                                 | *                                                                                                                             |                                                                                                                |
| <b>9) Extra factoren</b>           | - Begrijpen en doorgronden elkaars organisatie/werkwijze ( onderdeel factor competenties).                   | - Communicatie richting business over outsourcingsdip (onderdeel factor cultuur). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexiteit ict-landschap</li> <li>- Volwassenheid vraag.</li> <li>- Inzicht elkaars werkwijzen/gewoonte (onderdeel factor cultuur)</li> <li>- Inlevingsvermogen ( onderdeel factor competenties)</li> </ul> | - Belangrijk om aandacht te besteden aan gewijzigde governance, budget en doorbelasting-structuur als gevolg van outsourcing. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexiteit ict-landschap</li> <li>- Volwassenheid vraag.</li> </ul> |

## 8. Conclusies en aanbevelingen

### 8.1. Antwoord onderzoeksvraag

Onderstaand het antwoord op de onderzoeksvraag:

*“Welke taken zijn nodig voor het voeren van regie bij IT-uitbesteding en welke situationele factoren zijn van invloed op de inrichting van de regie-organisatie?”.*

Organisaties die (delen) van hun IT outsourcen hebben demand-, regie- en supplytaken nodig voor het voeren van de regie over hun IT-outsourcing. Deze taken vinden plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De demandtaken zijn gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen. De supplytaken zijn gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften. Met andere woorden de aansturing van de externe leveranciers. De regietaken zijn gericht op de afstemming van vraag (techniek en leveranciers) en het aanbod (organisatiebehoeften). Middels het uitvoeren van deze regietaken wordt gezorgd voor een optimale afstemming tussen de vraag van de business naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten, met als doel om de business optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen. Een zestal factoren hebben een substantiële invloed op de zwaarte van de taken die benodigd zijn voor de regievoering bij IT-outsourcing; fase van outsourcing, hoeveelheid en soort leveranciers, horizontale of verticale contractering, mate van standaardisatie, de volwassenheid van de business en het belang van IT. Daarnaast is het van belang om bij de inrichting van de regie-organisatie rekening te houden met competenties van de medewerkers en de cultuur van de betrokken partijen.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat elke organisatie bij de inrichting van de regie-organisatie kan uitgaan van een standaardset aan taken die elke organisatie benodigd heeft voor de regievoering. Het zwaartepunt van deze taken kan echter verschillen, afhankelijk van de situatie (te bepalen via de “harde situationele factoren) waarin de organisatie zich bevindt. Daarnaast is het van belang dat bij implementatie van de nieuwe (regie)organisatie ook rekening gehouden worden met de zachte factoren.

Op basis van de verkregen inzichten uit dit onderzoek is een model opgesteld wat organisaties kan helpen bij het inrichten en verbeteren van de regie-organisatie voor hun specifieke situatie. Het model benadrukt dat organisaties bij de inrichting van de regie-organisatie rekening moeten houden met “harde” factoren, maar ook zeker “zachte” factoren in ogenschouw moeten nemen. Eveneens benadrukt het model dat het van belang is dat de regie-organisatie wordt aangepast indien de situatie dit vereist. Het uiteindelijke doel is dat uitbestedende organisaties op basis van dit model hun regie-organisatie zodanig kunnen inrichten en indien nodig bijstellen (als de situatie dit vereist) dat de regievoering bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle IT-outsourcing.

## **8.2. Aanbevelingen**

Als wijze van onderzoek is gekozen voor interviews. Het voordeel van deze onderzoeksmethode is dat dieper kan worden ingegaan op de wijze van implementatie van de regie-organisaties na outsourcing. Het nadeel is echter dat, gezien de gestelde onderzoekstijd, slechts een beperkt aantal organisaties zijn onderzocht. Hierdoor zijn de resultaten niet op bredere schaal van toepassing zoals bij een enquête het geval is. Daarnaast waren er slechts beperkte verschillen tussen de situationele factoren van de onderzochte organisaties, waardoor de conclusies over de invloed van de situationele factoren op de zwaarte van de regietaken veelal gebaseerd zijn op meningen van de geïnterviewde en niet op aangetoonde verschillen tussen de zwaarte van de belegde regietaken. Aangeraden wordt het onderzoek op grotere schaal nogmaals uit te voeren en daarbij te kiezen voor organisaties waarbij de invulling van de situationele factoren verschilt en ook kleinere organisaties te betrekken. Door dit onderzoek kan het algemene inzicht over de benodigde regievoering bij IT-outsourcing in de verschillende situaties vergroot worden.

Daarnaast is tijdens het onderzoek de invloed van de uit te besteden activiteiten (exploitatie, applicatieontwikkeling en applicatiebeheer) op de zwaarte van de regietaken onvoldoende aanbod gekomen om hier conclusies aan te verbinden. Ook zijn er tijdens het onderzoek een tweetal factoren naar voren gekomen die naar verwachting invloed op hebben op de zwaarte van de taken; volwassenheid van de vraagzijde en de complexiteit van het ict-landschap. Aangeraden wordt de invloed deze situationele factoren op de zwaarte van de situationele factoren nader te onderzoeken, waardoor het algemene inzicht over de benodigde regievoering bij IT-outsourcing in de verschillende situaties kan worden vergroot.

Tijdens het onderzoek is inzicht verkregen in, in welke mate de organisaties het belang onderkennen van de aanpassingen in de cultuur en competenties n.a.v. de invoering van de regie-organisatie. De overige zachte factoren van McKinsey, die van belang zijn voor een succesvolle organisatieverandering, zijn daarbij niet meegenomen. Gezien de onderkende relevantie van de “zachte” factoren tijdens de interviews en de gevoerde gesprekken op het bezochte congres, wordt aangeraden om nader te onderzoeken in welke mate de andere factoren; systemen, personeel en stijl uit het 7s-model van belang zijn bij het implementeren van de regie-organisatie.

Gezien de gekozen onderzoeksmethode is naast de benodigde informatie voor de beantwoording van de onderzoeksvragen veel aanvullende informatie vergaard over de implementatie van de regie-organisatie. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er op verschillende wijze invulling wordt gegeven aan de manier waarop de benodigde regietaken binnen de organisatie worden belegd. Het is niet noodzakelijkerwijs zo dat de implementatie van de regievoering zorgt voor de inrichting van een nieuwe staforganisatie of afdeling zoals de theorie doet vermoeden. Er wordt aanbevolen om nader onderzoek te verrichten naar de wijze waarop de regietaken binnen de uitbestedende organisatie kunnen worden belegd. Door dit onderzoek wordt ook inzicht verkregen in de wijze waarop de taken voor regievoering bij IT-outsourcing binnen de uitbestedende organisatie kunnen worden ingevuld.

Op basis van de aanvullende onderzoeken zoals hiervoor beschreven wordt het inzicht in de invloed van de situationele factoren op de zwaarte van de regietaken en het belang van de verandering van de “zachte” factoren bij het implementatie van een regie-organisatie verder uitgebreid. Daarnaast wordt inzicht verkregen in de mogelijke manieren waarop de benodigde regietaken binnen de organisatie kunnen worden belegd. Dit inzicht kan worden gebruikt om het huidige raamwerk verder uit te breiden. Het uitgebreide raamwerk kan door uitbestedende organisatie worden gebruikt om te bepalen in welke situatie de organisatie zich bevindt en op basis van deze situatie te bepalen welke regietaken en zwaarte van regietaken benodigd zijn. Indien bepaald is welke regietaken benodigd zijn kan het raamwerk helpen bij het bepalen van de wijze waarop de taken binnen de organisatie worden belegd. Eveneens biedt het raamwerk een hulpmiddel om invulling te geven aan de wijziging van de “zachte” factoren die benodigd zijn voor het succesvol implementeren van de regie-organisatie.

# Literatuurlijst

## Boeken

Applegate, L., Austin, D., Soule, F.; *Corporate Information Strategy and Management*, McGraw-Hill/Irwin, 8<sup>e</sup> editie, 2009, ISBN 978 007 12 63191.

Beulen, E.: *Beheersing van IT-outsourcingsrelaties*, Katholieke Universiteit Brabant, Den Bosch, 2000, ISBN 90-90138420-0.

Beulen, E.: *Uitbesteding van IT dienstverlening*, ten Hagen & Stam b.v., Den Haag, 2002, ISBN 90-44005316.

Beulen, E., Ribbers, P. and Roos, J.: *Managing IT outsourcing, governance in global partnerships*, Routledge, London, 2006, ISBN 0415365996.

Buijs, P c.s. : *Outsourcing in Nederland, een onderzoek naar de bedrijfsmatige structurering van IT en uitbesteding*, Giarte Publishing, Amsterdam, 1996, ISBN 9074712088.

Delen, G.: *Decision and control factors for IT sourcing*, van Haren publishing, Zaltbommel, 2005, ISBN 90-77212469.

Heemstra, F.J., Kusters, R.J. en Trienekens, J.J.M., *Softwarekwaliteit: Op weg naar betere software*, Eerste druk, 2001, ten Hagen & Stam b.v. ISBN 90 440 02414.

Looijen, M.: *Beheer van informatiesystemen*, 6<sup>e</sup> herziende druk, ten Hagen en Stam uitgevers, Den Haag, 2004, ISBN 90 440 07076.

Lacity, M., Hirschheim, R.: *Information Systems Outsourcing*, Wiley, 1993, Chichester, ISBN 0 471 93882 3.

Oosterhaven, J.: *Regie op outsourcing*, Uitgeverij TIEM, Baarn, 2008, ISBN 978 90 79 272 04 4.

Pols, R. van der, Donatz, R. en Outvorst, F. : *BISL, a framework for Business Information Management*, van Haren publishing, Zaltbommel, 2007, ISBN 90-7721240X.

Peters, T., Waterman, R.: *Excellente ondernemingen: Kenmerken van succesvol management*, Uitgeverij Veen, Utrecht, 1982, ISBN 90 204 34 01 2.

Thiadens, T.: *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, Van Haren publishing, 2004, ISBN 90 77 212 256.

Thiadens, T.: *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, Van Haren publishing, 2<sup>e</sup> edition, 2008, ISBN 978 1 4092 2709 0.

Giarte en Equa Terra: *Outsourcing Performance 2009*, Giarte Media Group B.V en EquaTerra Benelux, oktober 2008, ISBN 978 9074712682.

Verschuren, P.J.M., *De probleemstelling voor een onderzoek*, Uitgeverij het Spectrum, Amersfoort 2007, ISBN 978 9027462879.

Verschuren, P., Doorewaard, H., *Het ontwerpen van een onderzoek*, Uitgeverij Lemma B.V., derde druk, derde oplage, Utrecht 2002, ISBN 90 5189 886.

Wagter, R., Berg, van den, M.J.B.K., Luijpers, J., Steenbergen, van, M.E., *DYA: snelheid en samenhang in business- en ICT-architectuur*, Uitgeverij Tutein Nolthenius, Den Bosch 2001, ISBN 90 72194 62 4.

Yin, R., *Case study research: Design and Methods*, Sage Publications, Volume 5, 2003, ISBN 0 7619 2553 8.

### **Wetenschappelijke artikelen**

Beulen, E., Fenema, van, P., Currie, W., *From Application Outsourcing to infrastructure management: Extending the offshore outsourcing service portfolio*, European Management Journal, April 2005, vol. 23 no.2, pp.133-144.

Beulen, E., Ribbers, P.: *Managing complex IT outsourcing partnerships*, IEEE, 2000.

Blok, E.: *Organiseren van functioneel beheer*, masterscriptie, Open Universiteit, 2005.

Hefley, W., Lousche, E.: *A framework for Best Practices in the Sourcing Life-Cycle: The Architecture of the eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL)*, november 2005, IT Services Quilification Center, Carnegie Mellon University.

Hofstede, G.: *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, Sage Publications, Organization Studies 1998 vol. 19.

Spanjer, F. : *Niveaus in de vraagorganisatie, "Een raamwerk met processen binnen de ICT-vraagorganisatie"*, masterscriptie, Universiteit van Twente, Enschede, 2007.

Quint Wellington Redwood: *Sourcing Governance Framework: The CIO role in the post-outsourcing era, "In today's business the capability to build and maintain a network of best-in-class suppliers, is a key prerequisite for strategic success"*, white paper, Amsterdam, 2007.

Quint Wellington Redwood: *Sourcing-regie wordt kernactiviteit. Het bestaansrecht van de interne IT-organisatie*, white paper, Amsterdam, 2007.

Waterman, R., Peters, T., Phillips, J.: *Structure is not Organization*, Businnes Horizons, juni1980.

Willcocks, L., Currie, W.: *Analyzing four types of IT-sourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation*, *Information Systems Journal*, 1999, nummer 8.

Willcocks, L., Cullen, S.: *The Outsourcing Enterprise: Building core retained capabilities*, LogicaCMG, 2005.

Willcocks, L., Cullen, S., Lacity, M: *Information Technology Sourcing Research: Critique, Lessons and Prospects*, AMCIS 2007.

Willcocks, L., Feeny, D., Olson, N.: *Implementing Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited*, *European Management Journal*, 2006, Vol.24, no.1. pp. 28-37.

Willcocks, L., Kern, T.: *Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach*, *European Journal of Information systems*, 2002, nummer 11.

Willcocks, L., Lacity, M.: *IT outsourcing in insurance services: risk, creative contracting and business advantage*, *Information Systems Journal*, 1999, nummer 9.

Willekens, M.; *Improving offshore outsourcing success with Carnegie Mellon's eSourcing Capability Model*, masterscriptie, Universiteit van Groningen, augustus 2007.

## **Overige artikelen**

Costeris, D., Heijden, van der, G, *Acht tips voor succesvolle outsourcingcontracten, Uitbesteding stelt hoge eisen aan communicatie*, IT-executive, Speciale oplage: Focus op Outsourcing, Kluwer, februari 2008.

Coul, op de, J.; *Regie: succesfactor bij outsourcing*, IT-beheer, maart 2007.

Delen, G., Horsten, P.; *Sourcen is mensenwerk, aandacht voor cultuur als belangrijkste succesfactor*, IT-servicemanagement best practices.

Geel, E., Dekker, L.; *Outsourcing heeft verwachtingen niet waargemaakt*, Informatie, oktober 2008.

Haar, van der, M.: *Succesvol regisseren van demand en supply*, Informatie oktober 2008.

Hulsebos, M.; *Leverancier en klant bepalen samen succes outsourcing, It takes two to tango*; IT-executive, Speciale oplage: Focus op Outsourcing, Kluwer, 2008.

Mooijman, R.: *Demand management verantwoordelijk voor regiefunctie*, IT Service Magazine, september 2005.

Nieuwenhuizen, M.; *Regie & Dynamiek bij Essent*, IT management, september 2008.

Zaal, R. ; *2008 wordt sourcingsknaller*, Automatiseringgids, 22 augustus 2008, nummer 34.

Zaal, R.: *"Ouint" wil klant regie uithanden nemen*, Automatiseringgids, 3 oktober 2008, nummer 40.

Wijers, G., Joha, A. : *Demand management en Governance in Outsourcingrelaties*, IT Service Magazine, maart 2005.

## **Geraadpleegde websites algemeen**

[www.automatiseringgids.nl](http://www.automatiseringgids.nl), 2009  
[www.blinklane.nl](http://www.blinklane.nl), 2009  
[www.ict-management.com](http://www.ict-management.com), 2009  
[www.informatie.nl](http://www.informatie.nl), 2009  
[www.it-excutive.nl](http://www.it-excutive.nl), 2009  
[www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com), 2009  
[www.platformoutsourcing.com](http://www.platformoutsourcing.com), 2009  
[www.quint.nl](http://www.quint.nl), 2009  
[www.synotion.nl](http://www.synotion.nl), 2009

## **Geraadpleegde websites voor casestudies**

Essent, [www.essent.nl](http://www.essent.nl), 2009  
Achmea, [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl), 2009  
www.een Nederlandse bank. nl (fictieve website), 2009  
www.een grote gemeente.nl (fictieve website), 2009  
www.een grote overheidsorganisatie.nl (fictieve website), 2009  
Algemene gegevens, [www.jaarverslag.info](http://www.jaarverslag.info), 2009

## **Bezochte congressen**

IT-Executive: Regie van sourcing, woensdag 22 april 2009, Mediaplaza te Utrecht.

## Bijlage 1: Regietaken

### **Demandtaken**

*De demandtaken zijn gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de organisatiedoelstellingen. Met andere woorden de coördinatie van de vraag van de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat deze vraag optimaal wordt geformuleerd.*

| Nr. | Taak                                       | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Klantenstrategie                           | Het uitstippelen van de lange termijn strategie voor de informatievoorziening binnen de uitbestedende organisatie, op basis van de ontwikkelingen in het bedrijfsprocessen en de ontwikkeling in de keten, waarbij wordt getracht de mogelijkheden van IT toe te passen binnen de bedrijfsprocessen.                                                                                                  |
| 2   | Relatiemanagement<br>gebruikersorganisatie | Het opstellen en onderhouden van de relatie met de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat het algemeen management zich structureel verbonden voelt met operationele IT problemen en de mogelijkheden die IT kan brengen voor het bedrijf                                                                                                                                                         |
| 3.  | Behoeftemanagement                         | Het in kaart brengen van de businessbehoeften, het scherp definiëren van die behoeften, het vertalen van functionele behoeften naar IT-diensten, het in een vroeg mogelijk stadium onderzoek van de mogelijkheden voor bundeling van de behoeften, het kanaliseren van de behoeften naar de juiste besluitvormingsprocedures en het opstellen en onderhouden van een diensten- en productencatalogus. |
| 4.  | Gebruikersondersteuning                    | Het dagelijkse aanspreekpunt voor gebruikers bij vragen, klachten of problemen, zodat de betreffende gebruikers optimaal kunnen werken met de informatievoorziening.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.  | Beheer bedrijfsinformatie                  | Het zorgdragen voor de kwaliteit van de operationele gegevens in de informatievoorziening.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### Supplytaken

De supplytaken zijn gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften. Met andere woorden de aansturing van de externe leveranciers.

| Nr. | Taak                                  | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Bepalen technologische ontwikkelingen | Het in kaart brengen en volgen van de technologische ontwikkelingen die interessant kunnen zijn voor het bedrijf.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2   | Inkoop strategie                      | Bepalen welke diensten de organisatie wil afnemen op de interne/externe markt, bij een of meerdere leveranciers. Hier worden de doelen van de outsourcing bepaald en de realisatie ervan wordt bewaakt.                                                                                                                                                                                                          |
| 3.  | Tenderen                              | Het opstellen van een Request for Proposal (RfP) waarin de eisen staan van de uitbestedende organisatie. Op basis van de RfP brengen de leveranciers een aanbieding uit die vervolgens wordt beoordeeld en vergeleken. Vervolgens wordt een leverancier geselecteerd en wordt er een contract opgesteld en ondertekend.                                                                                          |
| 4.  | Contractmanagement                    | De besturing van contracten, bestaande uit de bewaking van de levering van de diensten conform het contract, het zorgdragen voor het succes van de huidige contracten voor externe IT diensten/producten door het oplossen van problemen en conflicten, met in achtneming van de relatie met de externe leverancier en het beëindigen van het contract nadat alles geleverd is.                                  |
| 5.  | Aanbod portfolio management           | Het zorgdragen voor een gebalanceerde en geschikte leveranciers en contractenportfolio door het monitoren van de huidige en toekomstige contractpositie van het bedrijf door de huidige leverancier te beoordelen op hun prestaties en te vergelijken met de gehele markt van it-dienstverleners en het identificeren van leveranciers die voor de langere termijn een bijdrage kunnen leveren voor het bedrijf. |
| 6.  | Operationele ICT-aansturing           | Het geeft de gebruikersorganisatie de mogelijkheid de externe leveranciers aan te spreken op de beschikbaarheid, capaciteit en de continuïteit van de door hen geleverde diensten onder het mom van contractmonitoring.                                                                                                                                                                                          |

**Regietaken**

*Deze taken zijn gericht op de afstemming van vraag (techniek en leveranciers) en het aanbod (organisatiebehoeften).*

| <u>Nr.</u> | <u>Taak</u>                               | <u>Omschrijving</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | IT-strategie                              | Het definiëren van strategische doelen ten aanzien van de inzet van IT, zodat de IT bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelstelling. Dit wordt gedaan door de afstemming van de technische mogelijkheden en producten en diensten (supply) op de organisatiebehoeften (demand), de vertaling van deze strategie naar acties en investeringen en het zorgdragen voor de effectuering van de strategie. |
| 2          | Architectuur planning                     | Het creëren van een blauwdruk voor het technisch platform dat aansluit bij de huidige en toekomstige organisatiebehoeften en bepalen op welke wijze wordt omgegaan met businessbehoefte die niet door de standaard technische oplossing worden ondersteund.                                                                                                                                                 |
| 3.         | Inrichting IT-organisatie                 | Vormgeven van de governance, het opzetten van de organisatiestructuur, de implementatie van processen en de bemensing van de “achtergebleven” organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4.         | Compliance                                | Zorgdragen voor en aantonen van compliance aan wet- en regelgeving.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5.         | IT Riskmanagement                         | Het managen van de risico's ( bedrijfscontinuïteit, uitwijkmogelijkheden, herstelactie) beveiliging, privacy en de vertrouwelijkheid van intellectueel eigendom.                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6.         | Financieel management                     | Omvat het registreren en bewaken van de ICT-kosten voor de ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen in de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7.         | HR Management                             | Het ontwikkelen en beheren van de kennis en vaardigheden van de medewerkers van de achtergebleven regie-organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 8.         | Wijzigingenmanagement                     | Het onderkennen en beslissen van wijzigingen die doorgevoerd gaan worden en het initiëren van deze wijzigingen. Dit geldt zowel voor de standaard, als de niet standaardchanges (invoeringen nieuwe applicatie/infrastructuur middels een project). Ook hebben deze wijzigingen betrekking op de aanpassingen in de afname van producten/diensten en de bijbehorende servicelevels.                         |
| 9.         | Project / Programma management            | Het uitvoeren van project- en/of programmamanagement bij projecten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10.        | Rol in diverse service delivery processen | De taken ( uitvoerend, coördinerend of adviserend) die de uitbestedende organisatie nog vervult bij het opzetten en onderhouden van de service delivery processen en de leveringen van de it-diensten/producten.                                                                                                                                                                                            |

## Bijlage 2.1: “Harde” situationele factoren

| 1. Fase van de outsourcing |                                |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                        | Optie                          | Omschrijving                                                                                                  | Invloed op regietaken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.                         | Analysefase                    | Het bedrijf bekijkt de mogelijkheden voor outsourcing.                                                        | Tijdens deze fase ligt de focus op de strategische taken. De taken voor klantenstrategie en IT-strategie zijn benodigd om te komen tot een afweging van de activiteiten die voor outsourcing in aanmerking komen. De inkoopstrategie is benodigd om de uit te bestede activiteiten en objecten en de wijze van contractering te bepalen. |
| 2.                         | Initiatiefase                  | De leveranciers worden geselecteerd en vergeleken en de contracten worden getekend.                           | Tijdens deze fase ligt de focus op de taken voor het tenderen en contractmanagement                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3.                         | Leveringsfase                  | De monitoring van de dienstverlening vindt plaats en wordt de sourcingrelatie gemanaged.                      | Tijdens deze fase ligt de focus op de tactische en operationele regie en supply taken.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4.                         | afrondings/<br>voltooiingsfase | De overdracht van de dienstverlening naar een andere leverancier (mits dit van toepassing is) wordt geregeld. | Tijdens deze fase ligt de focus op de taken voor contractmanagement.                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| 2. Hoeveelheid en soort leveranciers |                         |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                                  | Optie                   | Omschrijving                                                                                  | Invloed op regietaken                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1.                                   | Total Single sourcing   | Een groot deel (70%) van alle activiteiten worden belegd bij één leverancier.                 | Bij deze vorm van outsourcing is er een minder zware supplymanagement functie benodigd, aangezien er minder leveranciers moeten worden aangestuurd. Daarnaast zijn er minder coördinatietaken nodig om de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. |
| 2.                                   | Total Multiple Sourcing | De activiteiten worden belegd bij meerdere leverancier ( minder dan 70% bij één leverancier). | Bij deze vorm van outsourcing is er een zwaardere supplymanagement functie benodigd, aangezien er meer leveranciers moeten worden aangestuurd. Daarnaast zijn er coördinatietaken nodig om de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen.             |

|    |                             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Selective Single Sourcing   | Er is een eigen IT-afdeling die ook activiteiten uitvoert. Van de resterende activiteiten wordt een groot deel (70%) van alle activiteiten belegd bij één leverancier. | Zie optie 1. Daarnaast zullen de interne leveranciers op een andere wijze worden aangestuurd dan de externe leveranciers, aangezien bij externe leveranciers sprake is van een commerciële relaties met een andere dynamiek die voortkomt uit het winstoogmerk van de externe leverancier. |
| 4. | Selective Multiple Sourcing | Er is een eigen IT-afdeling die ook activiteiten uitvoert. De resterende activiteiten worden belegd bij meerdere leveranciers ( minder dan 70% bij één leverancier).   | Zie optie 2. Daarnaast zullen de interne leveranciers op een andere wijze worden aangestuurd dan de externe leveranciers, aangezien bij externe leveranciers sprake is van een commerciële relaties met een andere dynamiek die voortkomt uit het winstoogmerk van de externe leverancier. |

| 3. Soort Outsourcing                |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1./3.2. Uit te bestede onderdelen |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |
| Nr.                                 | Optie                | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                       | Invloed op regietaken                                                                                                                                                                                                              |
| 1.                                  | Applicatiebeheer     | Applicatiebeheer zorgt voor de ontwikkeling en het onderhoud (wijziging) van de ICT-voorziening; dit kan zowel infrastructuur (informatische of technisch) als een applicatie zijn. Veel al worden deze taken uitgevoerd door de ict-ontwikkelen onderhoudsorganisatie.            | Voor het uitbesteden van ontwikkelactiviteiten is over het algemeen meer interactie nodig met de gebruikersorganisatie en is dus meer regie nodig om de vraag en de ontwikkelde applicatie/infrastructuur op elkaar af te stemmen. |
| 2.                                  | Exploitatie          | Exploitatie houdt volgens Thiadens in dat de in productie zijnde objecten conform afgesproken functionele en prestatie-eisen werken en dat in de beheerde objecten geplande veranderingen worden aangebracht. Veelal worden deze taken uitgevoerd door de rekencentrumorganisatie. | Voor het uitbesteden van beheeractiviteiten is over het algemeen minder regie nodig.                                                                                                                                               |
| 3.3. Contract vorm                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.                                  | Horizontale sourcing | Bij horizontale sourcing wordt het applicatiebeheer en de exploitatie apart van elkaar gecontracteerd.                                                                                                                                                                             | Bij deze vorm van outsourcing heeft de uitbestedende organisatie extra regietaken voor het vervullen van de integratiefunctie.                                                                                                     |
| 2.                                  | Verticale sourcing   | Bij verticale sourcing is er sprake van end-to-end contractering op basis van functionaliteit (applicatie). De onderlinge infrastructuur wordt dan beschouwd als een "black box" en is de verantwoordelijkheid van de leverancier.                                                 | Bij de vorm van outsourcing zijn er geen extra regietaken nodig voor de integratiefunctie. In dit geval ligt de integratierol bij de leverancier.                                                                                  |

| 4. Vraag- of aanbodgeoriënteerde ( mate van standaardisatie) |                     |                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                                                          | Optie               | Omschrijving                                                                              | Invloed op regietaken                                                                                                                                            |
| 1.                                                           | Vraag-georiënteerd  | De diensten afgestemd op de specifieke eisen en wensen vanuit de business.                | In deze situatie wordt er veel gekeken naar de behoeften van de gebruikers en is er meer aandacht nodig voor de demandmanagementtaken.                           |
| 2.                                                           | Aanbod-georiënteerd | Er zijn veel standaarddiensten, als doel wordt gesteld om zoveel mogelijk te uniformeren. | In deze situatie wordt er veel gekeken naar de mogelijkheden van de markt om tot optimalisatie te komen en is meer aandacht nodig voor de supplymanagementtaken. |

| 5. Omvang en besturing van de uitbestedende organisatie |                              |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                                                     | Optie                        | Omschrijving                                                                                     | Invloed op regietaken                                                                                                                                                                          |
| 1.                                                      | Omvang                       | Het aantal computergebruikers en de omzet.                                                       | Organisaties met een grote omvang hebben naar verwachting een grote diversiteit aan businessbehoeften waardoor een zwaardere demandmanagementfunctie benodigd is.                              |
| 2.                                                      | Aantal producten/diensten    | Het aantal en soort verschillende producten/diensten.                                            | Organisaties met een grote diversiteit aan producten /diensten hebben naar verwachting een grote diversiteit aan businessbehoeften waardoor een zwaardere demandmanagementfunctie benodigd is. |
| 3.                                                      | Besturing ((de)concentratie) | In welke mate de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden in de organisatie zijn belegd. | Organisaties met een hoge mate van decentralisatie hebben naar verwachting een grote diversiteit aan businessbehoeften waardoor een zwaardere demandmanagementfunctie benodigd is.             |

**6. Belang van IT**

| <b>Nr.</b> | <b>Optie</b> | <b>Omschrijving</b>                                                                                                                                                                                             | <b>Invloed op regietaken</b>                                                                                                                                                                                                             |
|------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.         | Support      | Voor bedrijven die in het support kwadrant zijn in te delen heeft IT een beperkte bijdrage voor de strategische positie van het bedrijf en is IT in beperkte mate van belang voor de dagelijkse gang van zaken. | Naar verwachting zullen er minder regietaken zijn belegd en zullen de regietaken die er zijn minder zwaar zijn aangezet dan in de situaties waarbij IT kritisch is of kan bijdragen aan de strategische positie van het bedrijf.         |
| 2.         | Turnaround   | Voor bedrijven die in het turnaround kwadrant zijn in te delen kan IT bijdragen aan de strategische positie van het bedrijf, maar is de IT nog niet enorm van belang voor de dagelijkse gang van zaken.         | Naar verwachting zullen er iets meer regietaken zijn belegd en zullen de regietaken die er zijn iets zwaardere zijn aangezet dan in situaties waarbij IT niet kan bijdragen aan de strategische positie van het bedrijf.                 |
| 3.         | Factory      | Voor bedrijven die in het factory kwadrant zijn in te delen heeft IT een beperkte bijdrage voor de strategische positie van het bedrijf, maar is de IT wel van belang voor de dagelijkse gang van zaken.        | Naar verwachting zullen er iets meer regietaken zijn belegd en zullen de regietaken die er zijn iets zwaardere zijn aangezet dan in situaties waarbij IT minder van belang is voor de dagelijkse gang van zaken.                         |
| 4.         | Strategic    | Voor bedrijven die in het strategic kwadrant zijn in te delen draagt IT bij aan de strategische positie van het bedrijf en is IT van groot belang van de dagelijkse gang van zaken.                             | Naar verwachting zullen er meer regietaken zijn belegd en zullen de regietaken die er zijn zwaarder zijn aangezet dan in de situaties waarbij IT minder kritisch is of minder kan bijdragen aan de strategische positie van het bedrijf. |

## Bijlage 2.2: “Zachte” situationele factoren

| Nr. | Optie                                    | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | <b>Competenties van de medewerkers</b>   | Het is van belang om bij de inrichting van de regie-organisatie rekening te houden met de competenties van de medewerkers. Het enkel en alleen beleggen van regietaken of het inregelen van de processen voor regievoering is onvoldoende. De regiefunctie vereist immers een variëteit aan competenties, die bovendien afwijken van de competenties van de traditionele ict-medewerker. Competentieprofielen verschuiven van de ict-operatie en technologie naar de besturing van ICT en naar de businessrelatie. Bedrijven moeten zich afvragen: hebben we de juiste mensen, kunnen deze mensen ook regie gaan voeren, hebben we de tijd deze mensen klaar te stomen, hoe gaan we deze mensen dan verder brengen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.  | <b>Cultuur van de betrokken partijen</b> | Bij IT-outsourcing worden groepen mensen (de medewerkers van de uitbestedende organisatie en de leveranciers) bij elkaar gebracht die in cultureel opzicht van elkaar (kunnen) verschillen. Dit geldt voor het “oude” ict-personeel dat van werkgever verandert, maar ook voor het achtergebleven IT-personeel (in dit onderzoek de regie-organisatie) dat moet gaan samenwerken met de nieuwe leveranciers. Interculturele ontmoetingen tussen groepen roepen bijna vanzelfsprekend groepsreacties op (samen zet men zich af tegen de andere cultuur.) Daarom is het van groot belang dat een organisatie een leverancier zoekt die niet te ver van de organisatiecultuur af staat. Ook voor de samenwerking na de migratie is dat van belang voor het wederzijdse begrip. Het is van belang dat er niet alleen wordt gefocust op het scheiden van verantwoordelijkheden maar meer op wederzijdse samenwerking en flexibiliteit <sup>30</sup> . Het accepteren van fouten van elkaar en de bereidheid om voor elkaar een stap extra te zetten zijn belangrijke voorwaarden voor een succesvolle samenwerkingsrelatie te realiseren en miscommunicatie te voorkomen. Ook de persoonlijke match tussen de contactpersonen van de uitbestedende organisatie en de leveranciers bevordert een goede samenwerking. Overigens betekent dit niet dat er geen cultuurverschil mag bestaan tussen uit- en inbestedende partij. Bij verschillen in de cultuur is wel van belang dat alle partijen zich hiervan bewust zijn. |

---

<sup>30</sup> Zie voetnoot 27.

## Bijlage 3: Interviewvoorbereiding

Het onderstaande e-mailbericht wordt verstuurd naar de geïnterviewde naar aanleiding van het telefonisch contact waarin een afspraak is gemaakt voor een interview:

---

Beste < naam>,

Naar aanleiding van ons telefonisch contact bevestig ik de gemaakte afspraak voor het interview over de inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren.

Het interview zal plaatsvinden op <datum> 2009 van <tijd> tot <tijd> op het kantoor van <naam bedrijf> te <locatie en adres>.

In de bijlage treft u informatie aan over de aanpak van mijn onderzoek, de resultaten van mijn literatuurstudie en de interviewvragen. Het zou prettig zijn als u deze informatie voor het interview zou willen doornemen.

Mochten u nog vragen dan ben ik te bereiken op 06- 46 64 58 63  
of per e-mail: [aswart@heijmans.nl](mailto:aswart@heijmans.nl)

Ik zie u graag op < dag en datum interview >.  
Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Anke de Swart

---

Het onderstaande document wordt naar de geïnterviewde toegestuurd ter voorbereiding op het interview en wordt eveneens gebruikt als leidraad voor het interview:

---

## **Interview**

*De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren.*



### **1. Inleiding**

Ter introductie: Mijn naam is Anke de Swart, 25 jaar, samenwonend in Breda en werkzaam als informatiemanager bij Heijmans N.V. te Rosmalen. Anderhalf jaar na de afronding van mijn duale bachelor opleiding Bedrijfseconomie, ben ik in september 2006 gestart met de Master opleiding "Management van ICT" aan de Open Universiteit. In de zomer van 2008 ben ik gestart met de voorbereidingen voor mijn afstudeeronderzoek. Ik heb gekozen voor een afstudeeronderzoek op het gebied van IT-outsourcing, door mijn interesse voor dit onderwerp, mijn persoonlijke ervaringen met IT-outsourcing bij Heijmans en de actualiteit van dit onderwerp.

Mijn afstudeeronderzoek richt zich specifiek op het onderdeel regievoering bij IT-outsourcing. Aanleiding voor het onderzoek is het toenemende aantal IT-outsourcingsdeals, het feit dat outsourcing niet altijd de gewenste voordelen oplevert en dat het niet goed voeren van regie een van de oorzaken is van het falen van IT-outsourcing. De doelstelling van mijn onderzoek luidt: ***"Inzicht verkrijgen in de benodigde taken voor de regievoering bij IT-outsourcing en situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie."***

Het verkregen inzicht wordt verwerkt in een theoretisch raamwerk, ook wel model genoemd. Dit model helpt organisaties om na te denken over het geschikt maken van de regie-organisatie voor hun specifieke situatie. Het model benadrukt dat organisaties bij de inrichting van de regie-organisatie rekening moeten houden met "harde" factoren, maar ook zeker "zachte" factoren in ogenschouw moeten nemen. Eveneens benadrukt het model dat het van belang is dat de regie-organisatie wordt aangepast indien de situatie dit vereist.

---

Het uiteindelijke doel is dat de regie-organisatie op basis van dit model, zodanig kan worden ingericht en indien kan worden bijgesteld, zodat dat de regievoering bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle IT-outsourcing.

Om de hiervoor beschreven doelstelling te behalen worden een onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. In het eerste deel van het onderzoek is aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie een raamwerk opgesteld met de benodigde taken voor het voeren van de regie bij IT-outsourcing en situationele factoren die van invloed zijn op de inrichting van de regie-organisatie. In de volgende paragraaf van dit document wordt het theoretisch model kort toegelicht.

In het tweede deel van het onderzoek wordt het opgestelde theoretische raamwerk getoetst aan de hand van diepte interviews met ervaringsdeskundigen uit de praktijk en wordt indien nodig tot bijstelling van het model gekomen. Voor de interviews zijn binnen de uitbestedende organisaties tweetal personen benaderd: één persoon die werkzaam is aan de vraagzijde en één persoon die werkzaam is aan de supply -of regiezijde. Er is gekozen voor organisaties in Nederland, die ervaring hebben met outsourcing en over een substantieel aantal computergebruikers beschikken. Naast de casestudie bij Heijmans N.V. , waar ik op dit moment werkzaam ben, worden casestudies uitgevoerd bij Essent, Achmea, grote overheidsorganisatie, de grote Gemeente en een nederlandse bank . Dit interview draagt bij aan de realisatie van het tweede deel van het onderzoek. In de derde paragraaf van dit document worden de interviewvragen uiteengezet.

## **2. Theorie ( resultaten literatuurstudie)**

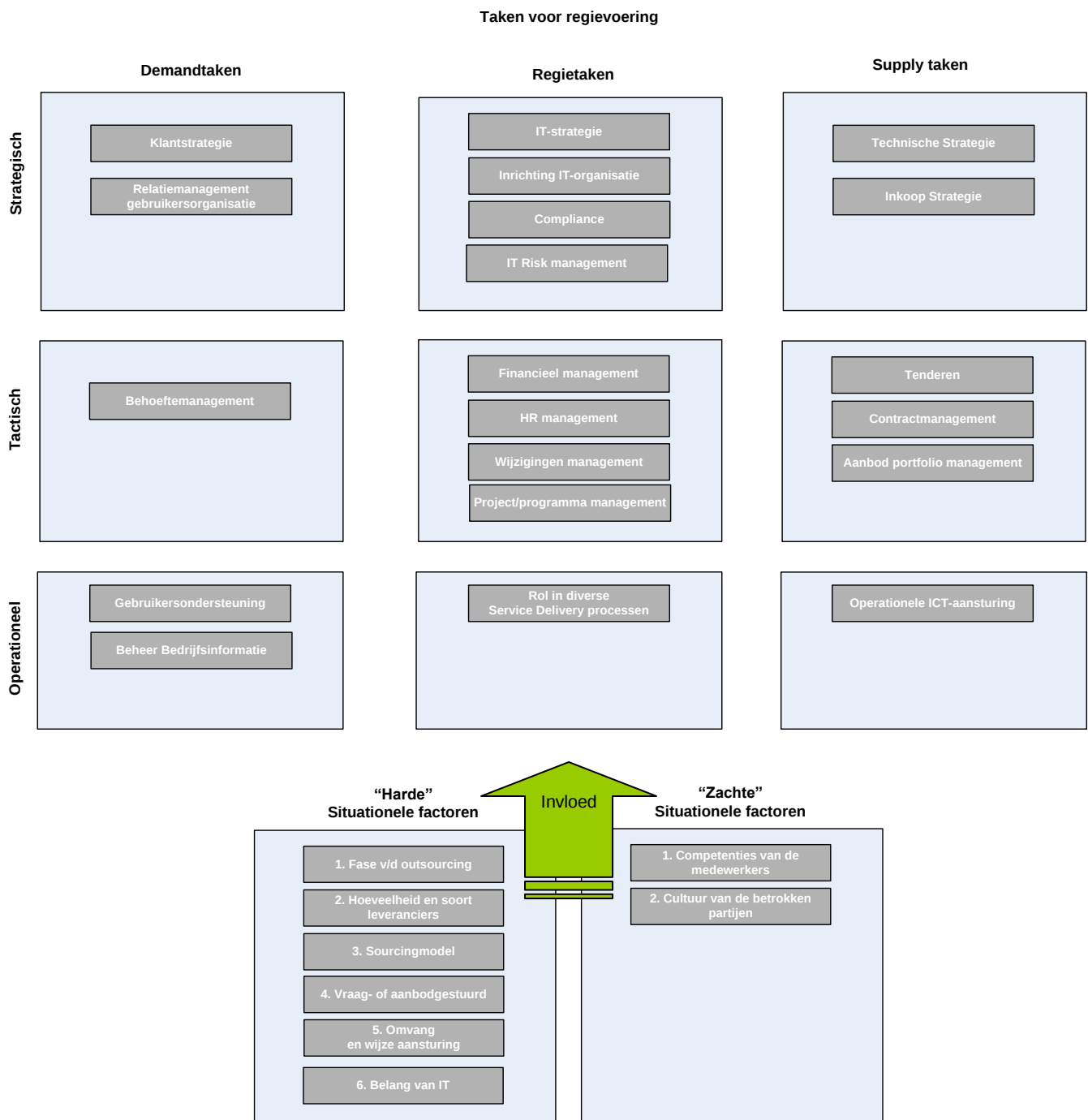
### **2.1. Definities**

In dit onderzoek wordt IT-outsourcing gedefinieerd als het gebruik maken van een of meerdere externe partijen voor het laten uitvoeren van een of meerdere IT-activiteiten, voor een afgesproken periode, waarbij wel of geen sprake is van de overdracht van mensen en/of middelen". Regie op IT-outsourcing wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de business naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten met als doel om de business optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen. De organisatie die belast is met het voeren van de regie op IT-outsourcing wordt ook wel de regie-organisatie genoemd.

## 2.2. Het regiemodel

Het theoretisch raamwerk bestaande uit de taken voor de regievoering en de “zachte” en “harde” situationele factoren is weergegeven in figuur 1. Onderstaand een korte toelichting van de regietaken en de situationele factoren. Een detailtoelichting van de taken en de situationele factoren is opgenomen in het document “*detailtoelichting theoretisch raamwerk*”.

**Figuur 1: Theoretisch Raamwerk**



### 2.2.1. De regietaken

De taken die benodigd zijn voor het voeren van regie bestaan uit taken voor demand, supply en regie die plaatsvinden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De demandtaken zijn gericht op de kennis die nodig is voor het definiëren van de organisatiebehoeften voor de inzet van IT, gericht op de aansluiting met de bedrijfsdoelstellingen. Met andere woorden de coördinatie van de vraag van de gebruikersorganisatie en het zorgdragen dat deze vraag optimaal wordt geformuleerd. De supplytaken zijn gericht op de kennis die nodig is om leveranciers te selecteren, contracteren en aan te sturen, zodat de dienstverlening aansluit op de organisatiebehoeften. Met andere woorden de aansturing van de externe leveranciers. Deze regietaken zijn gericht op de afstemming van vraag (techniek en leveranciers) en het aanbod (organisatiebehoeften).

### 2.2.2. De situationele factoren

Een zestal “harde” situationele factoren zijn vermoedelijk van invloed op de inrichting van de organisatie die nodig is voor het voeren van de regie bij IT-outsourcing. Daarbij moet gedacht worden aan de fasen van de outsourcing, de hoeveelheid en soort leveranciers, het sourcingmodel, maar ook de mate van standaardisatie, de omvang en besturing van de uitbestedende organisatie en de kritiekheid van IT voor de uitbestedende organisatie. Naast de “harde”, aanwijsbare en tastbare situationele factoren zijn naar verwachting ook de “zachte” minder tastbare factoren van belang voor de inrichting van een succesvolle regie-organisatie. Competenties van de medewerkers en cultuur van de betrokken partijen zijn de “zachte” factoren waar de uitbestedende organisatie aandacht aan moet schenken.

## 3. Interviewopbouw en vragen

### **Kennismaking (10 min)**

In het begin van het gesprek stel ik mezelf voor. Daarna licht ik mijn onderzoek kort toe en neem ik de agenda van het interview door. Vervolgens geef ik de geïnterviewde de ruimte zichzelf en de organisatie voor te stellen. De onderstaande interviewvraag komt in dit deel aan bod:

#### **Vraag 1**

**Kunt u mij kort iets vertellen over de organisatie en uw functie binnen de organisatie?**

Antwoordindicatie:

*Loopbaan bij de organisatie, inhoud functie, producten /diensten organisatie, aantal vestigingen, aantal computergebruikers etc.*

### Outsourcing en regie-organisatie (20 min)

In het eerste deel van het interview worden vragen gesteld om inzicht te krijgen in de geschiedenis van de outsourcing, de wijze van outsourcing en de aanwezige regie-organisatie. De onderstaande interviewvragen komen in dit deel aan bod:

#### Vraag 2

**Kunt u mij iets vertellen over de geschiedenis van de ICT-organisatie en de outsourcing?**

Antwoordindicatie:

*Grootte van de “oude” ict organisatie (fte), jaartal start it-outsourcing, aanleiding voor outsourcing, verloop van outsourcingstraject, welke partijen etc.*

#### Vraag 3

**Kunt u mij aangeven welke onderdelen op dit moment zijn uitbesteed en wat de huidige outsourcingstrategie is?**

Antwoordindicatie:

*Uit te bestede onderdelen: Applicatieontwikkeling, applicatiebeheer, hardware, verbindingen, helpdesk etc. Outsourcingstrategie: gericht op kwaliteit, kosten, innovatie.*

#### Vraag 4

**Kunt u mij aangeven hoe de huidige regie-organisatie (lees oude ICT-organisatie) er uit ziet in de zin van een organogram met functies?**

Antwoordindicatie:

*functies centraal / decentraal zoals cio, informatiemanager, applicatieontwikkeling, projectleiding, beheerfuncties, architect etc.*

### Invulling raamwerk (40 min)

In het tweede deel van het gesprek wordt aan de hand van het raamwerk in kaart gebracht welke regietaken uit het raamwerk aanwezig zijn bij de uitbestedende organisatie. Vervolgens wordt besproken welke situationele factoren aanwezig zijn. Na invulling van het regieraamwerk voor de uitbestedende organisatie zal met de geïnterviewde worden gesproken over de impact (of de invloed) van de situationele factoren op de regie-organisatie. De onderstaande interviewvragen komen in dit deel aan bod:

## Deel 1: Regietaken

### Vraag 5

Welke regietaken uit het raamwerk zijn aanwezig bij uw organisatie en waarom zijn bepaalde functies wel en niet aanwezig?

Antwoordindicatie:

| Taak uit raamwerk<br>( zie document:<br>"detailtoelichting theoretisch<br>raamwerk") | Aanwezig | Op welke wijze en waarom wel of niet aanwezig? |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|
|                                                                                      |          |                                                |
|                                                                                      |          |                                                |
|                                                                                      |          |                                                |

## Deel 2: "Harde" situationele factoren

### Vraag 6

Welke situatie is bij uw organisatie van toepassing en wat is de impact of invloed van deze situatie op de aanwezige regie-organisatie?

Antwoordindicatie:

| Harde situationele factor<br>( zie document: "detailtoelichting<br>theoretisch raamwerk") | Situatie voor<br>uw organisatie | Impact of invloed op regie-<br>organisatie |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
| 1 Fasen van outsourcing                                                                   |                                 |                                            |
| 2 Hoeveelheid en soort<br>leveranciers                                                    |                                 |                                            |
| 3 Soort outsourcing                                                                       |                                 |                                            |
| 4 Vraag of aanbod<br>gestuurd                                                             |                                 |                                            |
| 5 Omvang en besturing v/d<br>organisatie                                                  |                                 |                                            |
| 6 Belang van IT                                                                           |                                 |                                            |

### **Deel 3: "zachte" situationele factoren**

#### **Vraag 7**

**In welke mate is bij de inrichting van de regie-organisatie rekening gehouden met de veranderende competenties die benodigd zijn?**

Antwoordindicatie:

*Personeel geworven, nieuwe functies, medewerkers opgeleid of omgeschoold, externe medewerkers ingehuurd, mensen vanuit de oude ict organisatie nieuwe functie gekregen etc.*

#### **Vraag 8**

**In welke mate heeft het uitbestedende bedrijf bij de inrichting van de regie-organisatie rekening gehouden met het normen, waarden, motivatie en gedrag van de medewerkers en de klik tussen de contactpersonen van de verschillende betrokken partijen?**

Antwoordindicatie:

*Bijvoorbeeld: Met de medewerkers zijn afspraken gemaakt hoe wordt omgegaan met de leveranciers (gericht op samenwerking en flexibiliteit ipv scheiden van verantwoordelijkheden), de medewerkers hebben cursussen gekregen om hun sociale vaardigheden te verbeteren, de medewerkers voor de regie-organisatie zijn geselecteerd op deze gedragskenmerken, men heeft bewust gekeken naar een klik tussen de contactpersonen. Er zijn borrels georganiseerd, men organiseert regelmatig teammeetings met de verschillende contactpersonen, er wordt geprobeerd het verloop van de contactpersonen in de verschillende domeinen (leverancier, regie, klant) te beperken.*

#### **Mening geïnterviewde (15 min)**

In het laatste deel van het gesprek wordt de geïnterviewde gevraagd zijn/haar mening te geven over de juistheid en volledigheid van de situationele factoren in het raamwerk.

#### **Vraag 9**

**Zijn naar uw mening de invloed van de situationele factoren op de inrichting van de regie-organisatie, zoals genoemd in het raamwerk, juist?**

Antwoordindicatie:

*Bijvoorbeeld: Nee, factor x is niet van invloed.*

**Vraag 10**

***Zijn er volgens u nog meer “zachte” of “harde” factoren, die niet genoemd zijn in het raamwerk, van invloed op de inrichting van de regie-organisatie?***

Antwoordindicatie:

*Ja, er zijn nog andere factoren van invloed zoals.....*

**Afsluiting ( 5 min)**

Na bespreking van het raamwerk worden afspraken gemaakt over de terugkoppeling van de interviewresultaten. Ook wordt besproken over de wijze waarop wordt omgegaan met de vermelding van de naam van de organisatie in de scriptie.

## **Bijlage 4.1: Casestudy Essent**

### **1. Organisatie**

#### **Essent**

Essent is een energiebedrijf dat gas, elektriciteit en warmte levert aan consumenten en bedrijven. Ook is Essent actief op de afvalmarkt. Een groot deel van de energie die Essent levert, produceren ze zelf; in elektriciteitscentrales en afvalverbrandingsinstallaties, maar ook steeds meer met duurzame bronnen zoals wind en biomassa. Essent is met de 11.000 medewerkers het grootste energiebedrijf in Nederland. Voor de IT-outsourcing, op het moment van centralisatie, waren er ongeveer 700 a 800 fte werkzaam binnen de eigen IT-organisatie van Essent.

#### **Aanleiding IT-outsourcing**

Sinds 2003 is Essent begonnen met de outsourcing van de exploitatie. Daarna volgde de outsourcing van de ontwikkeling van applicaties en het applicatiebeheer. Aanleiding voor de outsourcing was dat de huidige IT-omgeving onvoldoende in control was. De infrastructuur was, doordat Essent ontstaan is uit diverse fusies, erg divers. De twee regio's werkten met andere apparatuur en er waren 20 datacenters. Op applicatiegebied was er een enorme inefficiëntie in het applicatieportfolio ontstaan. Als onderdeel van de uitbesteding naar IBM zijn van 2003 tot 2005 een tweetal verbeterprojecten uitgevoerd: enerzijds de consolidatie van de datacenters en anderzijds de standaardisatie van de kantoorautomatisering.<sup>31</sup>

#### **Sourcingstrategie**

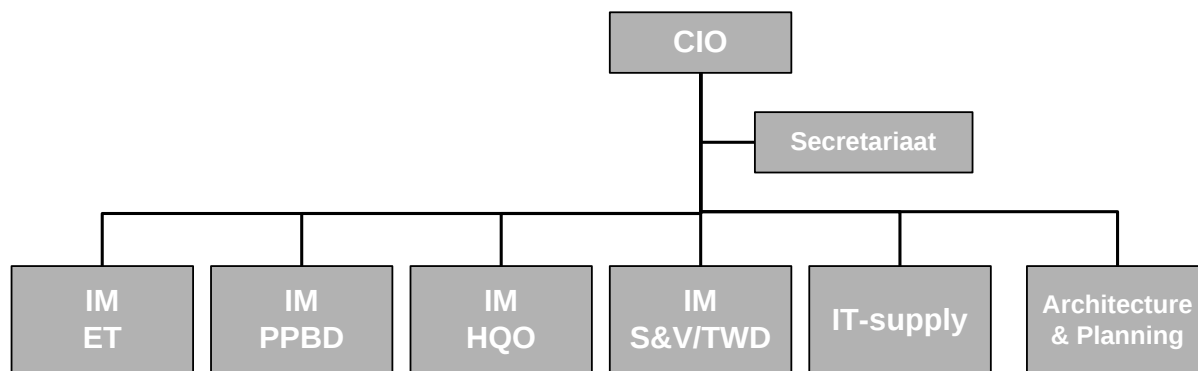
Essent heeft bewust gekozen voor multi-sourcing om de verschillende partij onderling scherp te houden wat betreft aanpak en prijsstelling. Naast de outsourcing van de infrastructuur aan IBM (waarbij 200 fte overgegaan zijn naar de leverancier) worden ook partijen als Getronics en Ciber ingehuurd voor de exploitatie. De applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer is uitbesteed aan diverse partijen zoals Accenture, Cypion, Capgemini en Infosys. Het functioneel beheer van de applicaties is niet uitbesteed en is bij de business informatiemanagement afdelingen en/of in de gebruikersorganisatie belegd, om hiermee snel vragen of problemen van de gebruiker op te kunnen lossen. Er is bewust gekozen om de regie op zowel het proces als de inhoud in eigen handen te houden. De kennis en controle over de applicaties en de infrastructuur (corporate geheugen) is door Essent in geen geval uit handen gegeven. Ook heeft Essent ervoor gekozen de outsourcing niet in een 'big bang' te laten verlopen, maar stap voor stap onderdelen uit te besteden.

---

<sup>31</sup> Dit stuk tekst is deels afgeleid uit het artikel in de outsourcing performance van 2009 over de outsourcing van Essent ( Van den Groenendaal) en deels door aanvullingen uit het interviews met de medewerkers van Essent.

## Huidige regie-organisatie

De huidige IT-organisatie bij Essent bestaat uit een drietal afdelingen waar in totaal ongeveer 400 fte werkzaam zijn; IT-supply, Architecture & Planning en Informatiemanagement (zie figuur 21).. De afdeling IT-supply voert de centrale regie voor de uitbesteding van de infrastructuur en de business unit overstijgende applicaties. De afdelingen informatiemanagement, die per business unit aanwezig zijn, brengen de businessbehoeften in kaart en voeren het functioneel beheer uit van diverse business specifieke applicaties. Ook zijn deze afdelingen voor sommige business units ( waaronder Trading) verantwoordelijk voor het voeren van de regie voor de uitbesteding van het applicatiebeheer en de –ontwikkeling van de business unit specifieke applicaties. De afdeling Architecture & Planning houdt zich bezig met de diverse overkoepelende zaken op strategische en tactische niveau zoals beleid, strategie, architectuur, kwaliteitsborging, standaarden en werkprocessen. Onderstaand een nadere toelichting van de drie afdelingen.



**Figuur 21 Organogram IT-organisatie Essent**

### IT-supply

IT-supply is de leveringsorganisatie voor de informatiemanagers van de business units, ze leveren de infrastructuur (servers, netwerken, kantoorautomatisering), het beheer van de Enterprise Application Integration oplossingen, het beheer en de ontwikkeling van SAP en de andere business unit overstijgende applicaties. IT-supply zorgt voor een geïntegreerde aanpak van applicaties en infrastructuur voor zowel de ontwikkeling als het beheer.

De organisatie heeft voornamelijk een regisserende rol en werkt nauw samen met diverse externe partijen (exploitatie en applicatieleveranciers). De IT-supply organisatie bestaat uit een zevental afdelingen, een support office, finance en control en het secretariaat.

Het support office zorgt voor de inhuur van medewerkers en de administratieve afhandeling van de facturenstroom van de contracten. Voor alle vier de business unit is een Customer Supply Manager aangesteld die de opdrachten vanuit de Business Informatiemanagers ontvangt. De Customer Supply Managers worden ondersteund door een aantal regisseurs op het gebied van applicatieontwikkeling, test en beheer. De regisseurs bewaken de levering van de leveranciers op het gebied van berekende prijs, levertermijn en inhoudelijke requirement. Ze zijn verantwoordelijk voor de bewaking van de incidenten, problems en changes en voor de projecten met één leverancier. Voor projecten waarbij meerdere leverancier betrokken zijn worden de technical projectmanagers ingezet van de afdeling projectmanagement binnen IT-supply.

De designafdeling heeft het overzicht alle ict-voorzieningen (infrastructuur als applicaties). Op basis van een business requirement document maken deze technische architecten een applicatief design; ze bekijken waar het moet landen (zowel qua applicatie als qua infrastructuur) en hoe het ingericht moet worden. Naast de designafdeling is er ook een afdeling infrastructuur. Deze afdeling zorgt voor het integraal managen van de operationele ITIL processen (incident, problem, change, capaciteit etc.) voor de infrastructuur, zodat men Essent voldoende inzicht blijft behouden in hun infrastructurele omgeving. Binnen deze afdeling zijn ook contractmanagers aanwezig die de contracten en bijbehorende licenties managen.

### Informatiemanagement

Voor elke business unit (Productie, Trade, Service en Sale) is er een afdeling Informatiemanagement, bestaande uit een viertal onderdelen; projectmanagers, business support engineers, het support office en de service managers. De projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de projectleiding van de projecten van de betreffende business unit. De projectmanagers hebben contacten met de leveranciers (via IT-supply of direct naar de leveranciers), de gebruikersorganisatie en de business support engineers. De business support engineers voeren de regierol uit voor de business specifieke applicaties. De volgende taken zijn hier belegd: functioneel beheer, ketenbewaking van applicaties, escalatiedesk, bewaken applicatiebudget, bepalen onderhoudsactiviteiten, uitschrijven business specificaties, initiëren updates, begeleiden testen en livegang, beheren van business unit specifieke contracten en licentiemanagement ( i.s.m. inkoop).Het support office zorgt voor de projectrapportages en de factuurafhandeling. De service managers zijn verantwoordelijk voor het bewaken van de contracten en bijbehorende service levels met alle leveranciers van de business units ( dus ook de centrale contracten die via it-supply zijn afgesloten). De service managers controleren o.a. de sla-rapportages, bewaken de prestatie en regelen de bonus/malusregelingen. Daarnaast wordt de afdeling informatiemanagement

ondersteund door architecten van de afdeling Architecture en Planning die “gedetacheerd” zitten bij de business unit. Ook is er ondersteuning van de stafafdeling finance en inkoop.

### Architecture en planning

De afdeling architectuur en planning is een overkoepelende organisatie die zich bezig houdt met architectuuractiviteiten. Deze afdeling heeft een drietal aandachtsgebieden. Het eerste aandachtsgebied; IT Strategie en Advies, bevat activiteiten zoals de redactie en ondersteuning van de IT business planningscyclus, de definitie, beheer en handhaving van IT-beleid en principes, het faciliteren van een continu verbeterproces en de ontwikkeling en het beheer van een integraal compliance IT framework. Het tweede aandachtsgebied, Enterprise Architecture, bevat activiteiten zoals het creëren van transparantie in de business domeinarchitecturen, optimalisatie van en complexiteitsreductie van het it-landschap, kennisleiderschap t.b.v. enterprise architectuur en de definitie en implementatie van het security beleid.

Activiteiten zoals het in lijn brengen van businessdoelen met IT-projectportfolio, borgen van de governance in programma- en projectprocessen, kwaliteitsbewaking van it-projecten, coördinatie van de kwaliteitsverbeteringcyclus door het vaststellen en meten van kpi's en het handhaven van het ISO certificaat, behoren o.a. tot het laatste aandachtsgebied; Portfolio, Performance en Quality management,

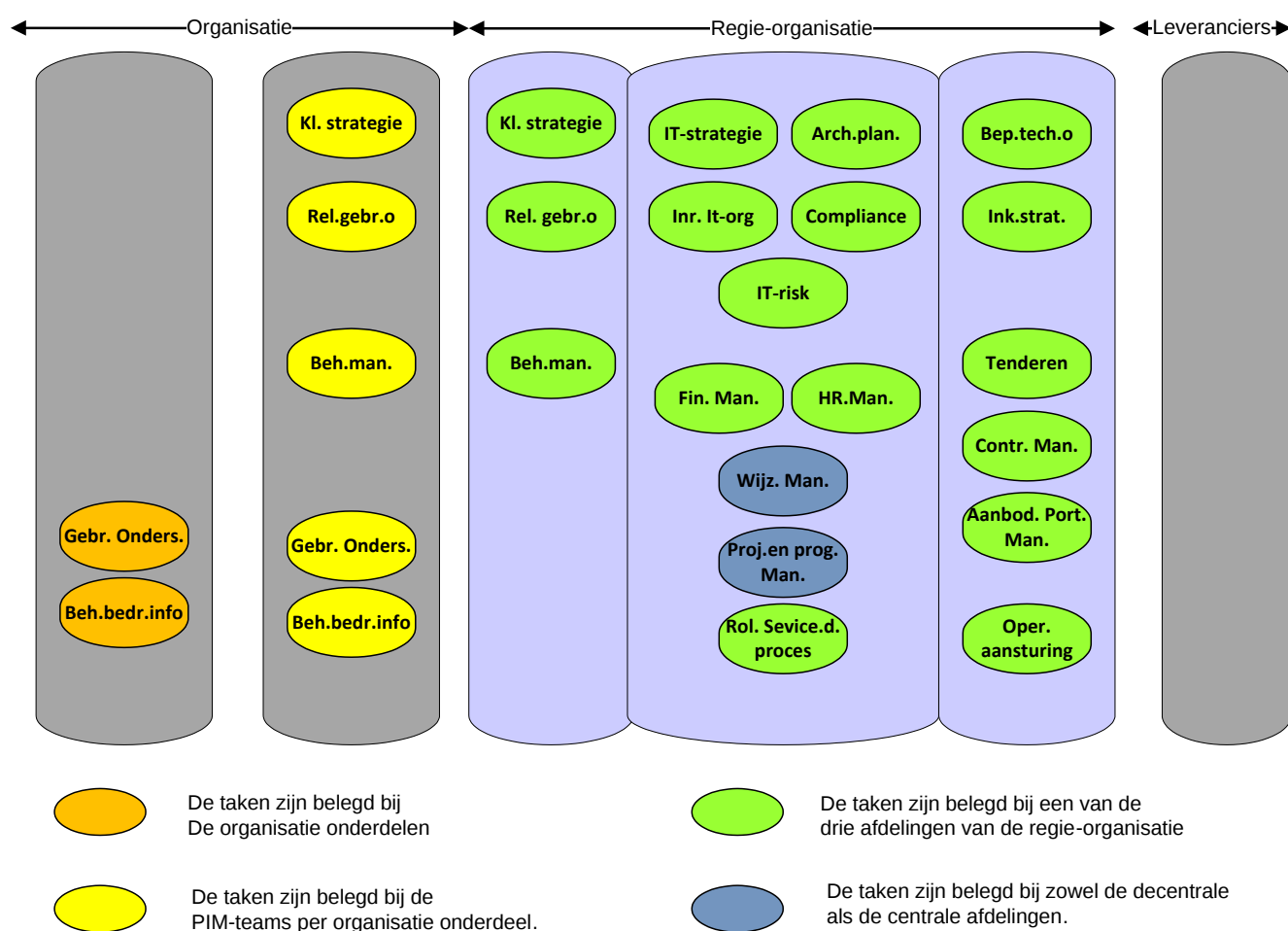
## **2. Het raamwerk – De regietaken**

### **Demandtaken**

Alle demandtaken uit het theoretisch raamwerk zijn binnen de Essent organisatie belegd. De taken klantstrategie, relatiemanagement en behoeftemanagement worden uitgevoerd door de afdeling informatiemanagement met ondersteuning van de architecten van de afdeling Architecture en Planning. Door de klant-leveringsrelatie tussen de afdeling informatiemanagement en de IT-supply organisatie wordt de taak behoeftemanagement en relatiemanagement gebruikers-organisatie ook door de IT-supply organisatie uitgevoerd. De gebruikersondersteuning wordt uitgevoerd door de hoofdgebruikers, business support van de afdeling informatiemanagement en in sommige gevallen door de leveranciers. Het beheer van bedrijfsinformatie wordt uitgevoerd door de business units, met eventuele ondersteuning van business support.

## Supplytaken

Alle supplytaken uit het theoretisch raamwerk zijn binnen de Essent organisatie belegd. Vanuit een centrale stafafdeling inkoop worden voor de uitvoering van de taken rondom inkoopstrategie, tenderen en aanbod portfolio management inkopers “gedetacheerd” bij zowel de IT-supply organisatie als bij de Business Unit Informatiemanagers. De taak contractmanagement is belegd bij de contractmanagers van de afdeling Infrastructuur van IT-supply. Voor de business unit specifieke applicaties hebben sommige business units zelf taken op het gebied van contractmanagement belegd bij het support office van de afdeling informatiemanagement. De operationele ICT-aansturing van de contracten wordt uitgevoerd door de service managers die werkzaam zijn bij de Business Unit informatiemanagers. De bepaling van de technologische ontwikkelingen is belegd bij de Design afdeling van IT-supply.



Figuur 22: Invulling van het regie-raamwerk voor Essent

## **Regietaken**

Alle regietaken uit het theoretisch raamwerk zijn binnen de Essent organisatie belegd. De taken IT-strategie, compliance, IT-riskmanagement en de inrichting van de IT-organisatie zijn belegd binnen de afdeling Architecture en Planning. Ook zijn er taken belegd op het gebied van performance en kwaliteitsmanagement van de eigen IT-organisatie, die niet terugkomen in het theoretisch raamwerk. De taak architectuurplanning wordt uitgevoerd door de afdeling Design van IT-supply. De taken wijzigingenmanagement en project- en programmamanagement zijn onder de noemer project- en portfoliomanagement binnen Essent belegd Business Units Informatiemanagers (die dit uitvoeren in overleg met de architecten) en de customer supply managers van IT-supply. Elke informatiemanager is verantwoordelijk voor het opstellen en prioriteren van de uit te voeren projecten.

De samenvoeging van deze lijsten per business unit en de totale bewaking van alle projecten vindt plaats de afdeling Achitecture en Planning. De projecten worden uitgevoerd door de technische projectleiders uit de IT-supply organisatie en/of door de business projectmanagers van de afdeling informatiemanagement. Daarnaast vervult de infrastructuur afdeling van IT-supply een rol in de diverse operationele ITIL-processen. Vanuit centrale stafafdelingen Finance worden medewerkers voor de uitvoering van het financieel management ingezet bij de afdeling IT-supply en de afdelingen informatiemanagement van de business units. Een andere centrale stafafdeling wordt betrokken voor de uitvoering van de HR managementtaken.

## **3. Het raamwerk - De “harde” situationele factoren**

### **Fasen van Outsourcing**

Essent bevindt zich in de “leveringsfase”. Volgens de theorie ligt de focus tijdens deze fase op de tactische en operationele taken. Als gekeken wordt naar de regie-organisatie bij Essent klopt dit gedeeltelijk. De operationele en tactische taken uit het theoretisch raamwerk zijn belegd, daarnaast wordt ook aandacht besteed aan de strategische taken. Op dit laatste punt klopt de theorie niet met de praktijk. Het feit dat Essent alle regietaken heeft belegd, is vermoedelijk het gevolg van de vele jaren (2003-2009) IT-outsourcing waarin men ervaring heeft opgedaan met de taken die benodigd zijn voor de regievoering.

### **Hoeveelheid leveranciers**

Essent doet aan Selective Multiple sourcing: de exploitatie is uitbesteed aan diverse partijen, ditzelfde geldt ook voor de de applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer. Het functioneel beheer is niet uitbesteed. Als gevolg van de multi-sourcingssituatie zou je verwachten dat de supplymanagementfunctie zwaarder is aangezet om de leveranciers aan te sturen en de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. Dit is bij Essent ook

het geval; er zijn taken belegd op architectuurgebied om het overzicht te behouden over de hele omgeving, omdat elke leverancier maar verantwoordelijk is voor een deel van het landschap. Er zijn projectmanagers aangesteld om projecten waarbij meerdere leveranciers zijn betrokken te managen. Ook zijn er decentraal, business support engineers werkzaam die zorgen voor deel van coördinatie tussen de verschillende leverende partijen.

### **Soort outsourcing**

Essent heeft de applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer aan een andere partij uitbesteed als de exploitatie; volgens de theorie is er dan sprake van horizontale outsourcing. De vorm van outsourcing zorgt volgens de theorie voor extra regietaken voor het vervullen van de integratierol.

Volgens Essent is niet zozeer de keuze voor soort contractering ( horizontale of verticale sourcing) van invloed op de zwaarte van de regietaken, maar de afhankelijkheid tussen de leveranciers. In deze tijd zijn er altijd leveranciers die elkaar treffen, dat is inherent aan het complexer wordend landschap en de keuze van veel bedrijven om te multi-sourcen.

Belangrijk is volgens Essent dat de knip tussen de taken en verantwoordelijkheden van de twee leveranciers daar wordt gelegd, waarbij er zo min mogelijk raakvlakken ontstaan en de afhankelijkheid wordt geminimaliseerd. Door de knip goed te leggen kan Essent de benodigde regietaken om de interface te managen beperken. Zo heeft Essent er bijvoorbeeld in een aantal gevallen voor gekozen de partij die het applicatiebeheer uitvoert ook verantwoordelijk te maken voor de operating system. Ook is uit de interviews naar voren gekomen dat er bij de afdelingen informatiemanagement inhoudelijke functionele kennis van de applicaties is behouden, waarvan zowel de applicatieontwikkeling als het applicatiebeheer zijn uitbesteed. Redenen hiervoor is om functionele vraag correct te kunnen verwoorden, de impact van wijzigingen beter te kunnen inschatten en de mogelijkheid te hebben om de leveranciers op zowel prijsstelling als inhoud te beoordelen.

### **Vraag of aanbodgestuurd**

Volgens de geïnterviewde bij Essent is de vraag of aanbodgestuurde situatie niet van invloed op de zwaarte van de demandmanagementtaken. Informatiemanagement heeft de mogelijkheid om zowel aanbod- als vraaggestuurd te werken. Daarbij is het van belang dat de vraag goed geformuleerd wordt. Ongeacht de outsourcing moet de vraagzijde professioneel zijn ingericht. Deze zwaarte hiervan neemt niet toe door het feit dat geoutsourced is. Een gebrekkige vraag wordt echter wel door de situatie met outsourcing meer zichtbaar en heeft hardere zichtbare financiële consequenties. Wel is tijdens de interviews naar voren gekomen dat één van de business units (trading) sterk vraaggestuurd werkt. Bij deze business unit gebeurt veel en moet vaak snel met een oplossing gekomen worden.

Dit vraagt een stukje flexibiliteit van de eigen IT-organisatie en de leveranciers die de diensten/producten leveren voor deze business unit. In het begin van de outsourcing heeft deze business unit gemerkt dat dit stukje flexibiliteit deels door de outsourcing verloren is gegaan. Om deze redenen is er binnen deze business unit dan ook bewust gekozen om in toekomst een stukje van de applicatieontwikkeling zelf te gaan uitvoeren, om een sneller time-to-market te kunnen realiseren. Dit heeft echter geen invloed op de inrichting van de regie-organisatie, maar wel op de keuze om bepaalde onderdelen wel of niet te outsourcen of de afspraken die met de leveranciers worden gemaakt.

### **Omvang en besturing**

Volgens de theorie hebben de omvang (omzet en aantal computergebruikers), het aantal verschillende soorten producten en diensten en de besturing invloed op de zwaarte van de demandmanagement taken. De geïnterviewde bij Essent is het eens met de theorie, echter wordt dit losgezien van de outsourcing. Ongeacht de outsourcing zijn de demandmanagementtaken benodigd en wordt deze zwaarte/omvang van deze taken bepaald door o.a. de omvang van de business en het aantal verschillende producten/diensten. Wel geven de geïnterviewde aan dat de omvang bepalend is voor de manier waarop een en ander wordt georganiseerd.

### **Belang van IT**

Bij Essent is het belang van IT van invloed op de inrichting van de regie-organisatie. Naarmate de IT belangrijker wordt (afhankelijk van functioneren / strategische meerwaarde) zal er meer geld en energie gestoken worden in de regievoering om te zorgen dat alles goed verloopt.

## **4. Het raamwerk – De “Zachte” situationele factoren**

### **Competenties**

Essent heeft de afgelopen jaren bij het vormgeven van de regie-organisatie medewerkers gezocht de aansloten bij de competentieprofielen. Een groot deel van de “oude” ICT medewerkers is na de outsourcing overgegaan naar de leveranciers, dit geldt zowel aan de infrastructuur als aan de applicatieve kant. Daarnaast is de afgelopen jaren nieuwe personeel geworden o.a. op het gebied van projectmanagement en regie. De afgelopen jaren heeft ook de regie-organisatie een transitie doorgemaakt.

In het begin bestond de regie-organisatie in het bijzonder uit medewerkers met inhoudelijk kennis, dit is de jaren daarna langzaam veranderd in een organisatie met evenwicht tussen inhoudelijke en regie-competenties.

Bij de functies binnen de informatiemanagement afdelingen is ook bewust gezocht naar mensen met de juiste inhoudelijke kennis in combinatie met de benodigde competenties om met zowel de leveranciers als de business te kunnen samenwerken. Hier kwam naar voren dat het erg moeilijk is om mensen met de juiste competenties te vinden en dat het profiel op de arbeidsmarkt nog erg “onbekend” is.

## **Cultuur**

Bij de selectie van de leveranciers is naar de cultuur gekeken. Volgens Essent is een cultuurmatch niet het belangrijkste, maar is het voornamelijk van belang van de men beseft dat er een cultuurverschil is en hoe de medewerkers hiermee omgaan. Daarbij zijn de één op één relaties veel belangrijker dan de organisatiecultuur.

## **5. Het raamwerk - Extra factoren**

De geïnterviewde bij Essent geven dat het begrijpen en doorgronden van de organisatie van de leveranciers een belangrijke succesfactor is. Met andere woorden: hoe stuur ik de organisatie aan, hoe krijg ik bepaalde dingen voor elkaar, wat motiveert de leveranciers (bijv. bolus/malus). De relatie met de key-spelers die werkzaam zijn bij de leveranciers zijn van groot belang voor het succes de outsourcing. Dit geldt ook voor het creëren van een win-win situatie. Deze factoren zijn niet van invloed op de inrichting van de regie-organisatie, maar dit zit meer in de juiste mensen met de juiste competenties selecteren die deze succesfactor onderkennen en hiermee rekening houden met de aansturing van de leveranciers.

## **Bijlage 4.2: Casestudy Achmea**

### **1. De organisatie**

#### **Achmea**

Achmea is een van de grotere financiële dienstverleners in Nederland en onderdeel van Eureko. Achmea biedt bedrijven, instellingen en particulieren een breed pakket met onder andere verzekeringen, pensioenproducten en andere financiële producten en diensten. De onderdelen van Achmea opereren naar de markt onder verschillende merknamen zoals Centraal Beheer Achmea, Interpolis, Avéro Achmea, Agis Zorgverzekeringen en Zilveren Kruis Achmea. Bij Achmea werken ongeveer 22.000 medewerkers, waarvan zo'n 2.500 medewerkers werkzaam zijn binnen de IT-organisatie.

## **Aanleiding IT-outsourcing en Sourcingstrategie**

De keuze voor outsourcing past in het besluit om de dienstverlening van het onderdeel Achmea IT (voorheen Group IT Services, kortweg GITS) te verbeteren. Outsourcing van dienstverlening die in de markt als “commodity” te kopen zijn levert Achmea strategische en financiële voordelen op. Door de technische kennis van de marktpartijen optioneel te gebruiken kunnen innovaties makkelijker doorgevoerd worden. Daarnaast kan Achmea IT zich concentreren op de taken die de meeste toegevoegde waarde hebben.<sup>32</sup> Achmea heeft bewust de keuze gemaakt om de onderdelen die toegevoegde waarde leveren voor de business niet uit te besteden, omdat deze onderdelen een deel van het concurrerend vermogen bevatten. De dienstverlening die echter standaard in de markt te koop is, ook wel een commodity genoemd, wordt wel uitbesteed. In deze onderdelen zit weinig onderscheidend vermogen en de markt kan deze dienstverlening vaak beter (lees doorvoering technische innovaties) en (door schaalvoordelen en specialisatie) efficiënter leveren dan de eigen organisatie. Door deze leveranciers goed te managen, kan uiteindelijk weer bijgedragen worden aan het verbeteren van de concurrentiekracht. Achmea is per 1 januari 2008 (ingangsdatum contract) gestart met de uitbesteding van een deel van de exploitatie; netwerk/telefonie (KPN), het rekencentrum (Atos Origin) en het werkplekbeheer (Getronics). De servicedesk die de calls aanneemt en routeert is niet uitbesteed, evenals de installatie van applicaties op de infrastructuur. Daarbij is bewust de keuze gemaakt om de “kavels” aan verschillende “grote” leveranciers uit te besteden die ook op andere vlakken dienstverlening kunnen leveren. Reden hiervoor is om in de toekomst de mogelijkheid te hebben voor nieuwe dienstverlening één van de drie partijen in te zetten (scherp houden van de partijen qua prijs en kwaliteit) en een niet al te grote afhankelijkheid te creëren met één leverancier. Door de fusie van KPN en Getronics ten tijde van de contractvoorbereiding is een deel van deze verwachte situatie komen te vervallen. De applicatie ontwikkeling, het applicatiebeheer en het functioneel beheer zijn niet uitbesteed. Eventuele vervolguitbestedingen van bijvoorbeeld applicatieontwikkeling en -beheer worden overwogen, met in achtneming van de eerder omschreven outsourcingstrategie.

## **Huidige IT-organisatie**

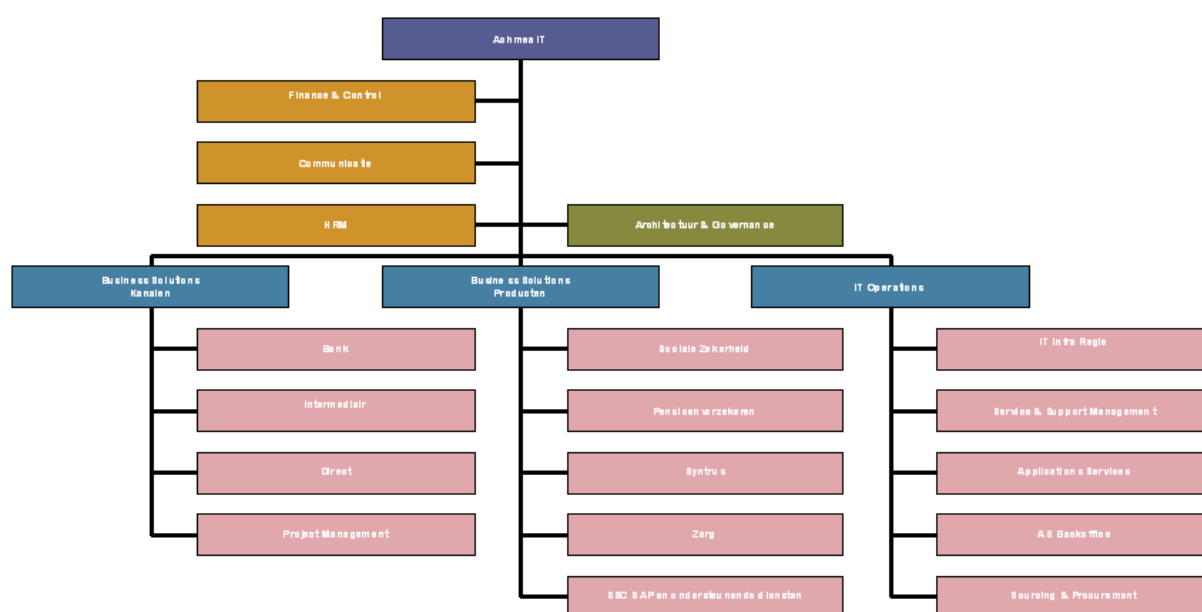
Binnen Achmea is Achmea IT verantwoordelijk voor de IT binnen Achmea. De Achmea IT organisatie biedt ondersteuning aan 22.000 werkplekken en bestaat uit een drietal bedrijfsonderdelen; Business Solutions Kanalen, Business Solutions Producten en IT-Operations ( zie figuur 23). De afdelingen Finance & Control, HRM, Communicatie en Architecture & Governance behoren tot de stafafdelingen van Achmea IT. Onderstaand een korte toelichting van de verschillende onderdelen.

---

<sup>32</sup> Dit stuk tekst is deels afgeleid uit het artikel in de Comptabele van 23/11/2007 over de outsourcing van Achmea en deels door aanvullingen uit het interviews met de medewerkers van Achmea.

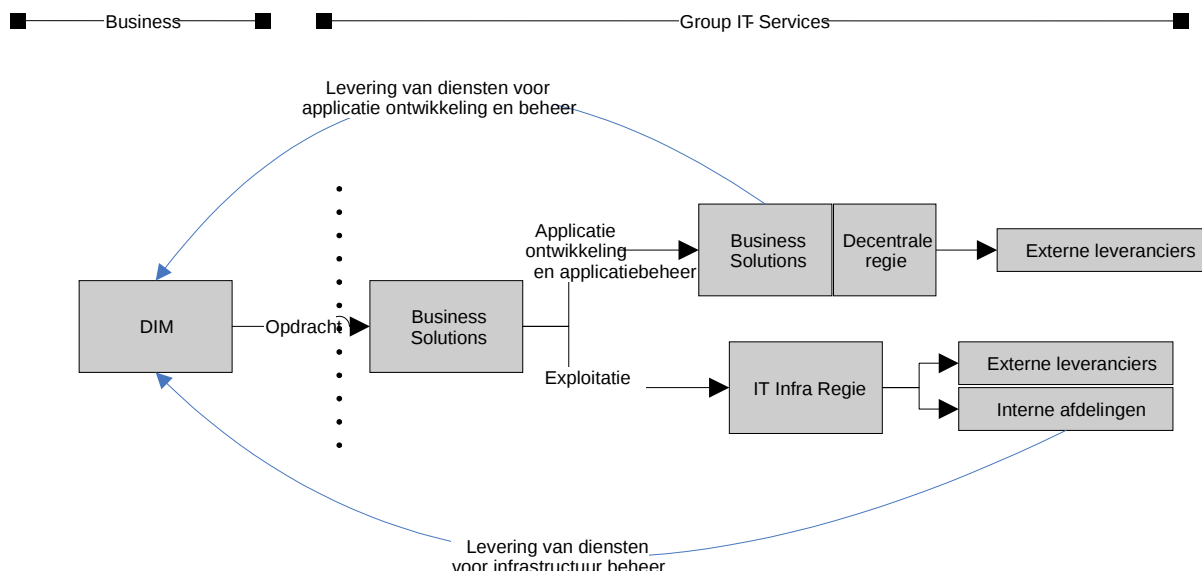
## Business Solutions – Kanalen en Producten

Achmea is georganiseerd in een aantal klantdivisies; waarbij een onderscheid is gemaakt naar kanaal- en productdivisies. Binnen de IT-organisatie is voor elke divisie een sector Business Solutions opgezet. Deze sectoren richten zich op de levering van alle IT-dienstverlening voor een divisie. Daarbij maken zij gebruik van de dienstverlening van IT-operations op het gebied van de exploitatie (Infrastructuurbeheer, Servicedesk en Applicatie installatie). Voor de uitvoering van projecten worden medewerkers, met name technische project-managers, vanuit de sector projectmanagement ingezet.



**Figuur 23 Organogram IT-organisatie Achmea**

Ook leveren de sectoren zelf diensten op het gebied van applicatieontwikkeling en applicatiebeheer, waarbij in sommige gevallen op “kleine” schaal gebruik wordt gemaakt van externe partijen. De informatiemanagementfunctie is binnen Achmea geen onderdeel van de IT-organisatie, maar van de divisie. Binnen het divisie informatiemanagement ( in het vervolg DIM genoemd) zijn informatiemanagers, business projectleiders en functioneel beheerders werkzaam. De DIM's vormen de opdrachtgevende organisatie voor Business Solutions. In figuur 24 is het opdracht- en leveringsmodel tussen de onderdelen weergegeven.



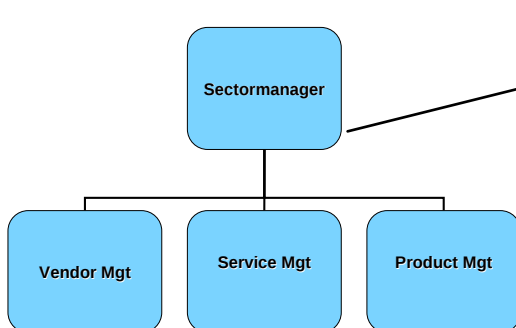
**Figuur 24: Opdracht- en leveringsmodel Achmea**

### IT-operations

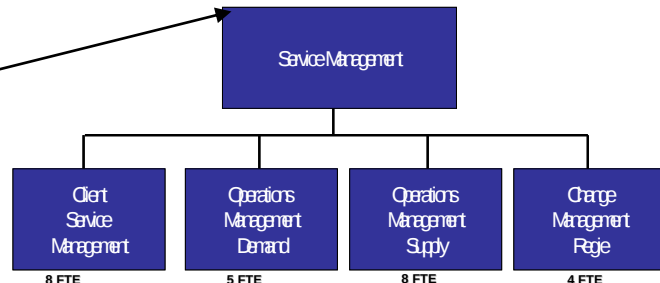
Bedijfsonderdeel IT-operations is met name gericht op exploitatie en bestaat uit een aantal sectoren; IT Infra regie, Service en Support management, Application Services, AB back-office en Sourcing & Procurement. De sector Service en Support management is verantwoordelijk voor de servicedesk en het procesmanagement. De servicedesk vormt voor de gebruikers het eerste aanspreekpunt, en routeert de calls door naar de interne of externe leveranciers die het beheer uitvoeren. De sector Application Services zorgt voor de installatie van de applicatie en het leggen van de applicatiekoppelingen. Deze sector maakt in overleg met de applicatie architect van de sectoren Business Solutions en de centrale architecten een applicatiearchitectuur en legt voor de installatie contact met de externe dienstverlener die verantwoordelijk is voor het rekencentrum beheer. De sector AS Back-office is vergelijkbaar met de sector Application Services, alleen zorgt deze sector voor de “legacy” of “oudere” systemen (mainframe, AS400, e.d.). De afdeling Sourcing & Procurement ondersteunt zowel de sector IT infra regie van IT-operations als de sectoren Business Solutions bij de inkoop van diensten en producten.

De sector IT-Infra Regie voert de regie over de drie uitbestedende partijen en op termijn ook de twee interne sectoren Service en Support management en Application Services binnen IT-operations. De sector IT-Infra Regie is de interne leverancier voor de sectoren Business Solutions wat betreft Infrastructuur beheer en werkplekdiensten. IT-Infra Regie bestaat uit een drietal afdelingen: service management, vendor management en product management (zie figuur 25). De vendormanagers zijn contract en resultaat verantwoordelijk voor de leveranciers, bewaken de businesscase van de outsourcing en zorgen voor eventuele contractwijzigingen.

Zij schakelen in hun functie veel met Operations Management Supply en de afdeling Sourcing & Procurement. De productmanagers zijn verantwoordelijk voor het live cyclemanagement en portfoliomanagement van het standaardproducten aanbod (zoals werkplek, telefoon) wat wordt aangeboden richting de sectoren Business Solutions.



**Figuur 25: Organogram IT-infra Regie Achmea**



**Figuur 26: Organogram Servicemanagement Achmea**

Servicemanagement is verantwoordelijk voor de operationele bewaking van de dienstverlening. Deze organisatie bestaat uit een demand en een supply zijde. Zowel Client Service Management als Operations Management Demand (lees demandzijde) is ingericht naar de sectoren Business Solutions. Operation Management Supply en Change Management Regie (lees supplyzijde) is ingericht naar de leverende partijen. Client Service Management is het eerste aanspreekpunt betreffende nieuwe projecten en klant-tevredenheid; eigenlijk een stukje accountmanagement richting de sectoren Business Solutions. Operations Management Demand is verantwoordelijk voor het inzichtelijk maken van de behoefte op het gebied van infrastructuur en zorgdragen dat de SLA-afspraken en de dienstverlening richting de klantdivisie in control is. Operations Management Supply is verantwoordelijk voor de bewaking en aansturing van de geleverde diensten door de externe leveranciers. Change Management Regie is verantwoordelijk voor het bewaken van de changes die door de leveranciers in de infrastructuur plaatsvinden en het matchen van deze changes met de changes die worden uitgevoerd in het applicatielandschap door de sectoren Business Solutions.

### Stafafdelingen

De afdeling Architectuur en Governance zorgt voor de strategische kaders voor de gehele Achmea IT-organisatie. Daarin worden kaders bepaald voor o.a. de processen, de security en de technische architectuur.

De afdeling Finance en Control zorgt o.a. voor het vergaren van de gegevens (interne als externe leveranciers) voor de doorbelasting van de it-kosten richting de business en het verzorgen van de rapportages voor de Achmea IT organisatie in het kader van performance en financieel management. De factuurcontrole van de externe leveranciers worden op dit moment nog uitgevoerd door servicemanagement, in de toekomst wordt hier mogelijk een back-office voor ingericht.

## **2. Het raamwerk – De regietaken**

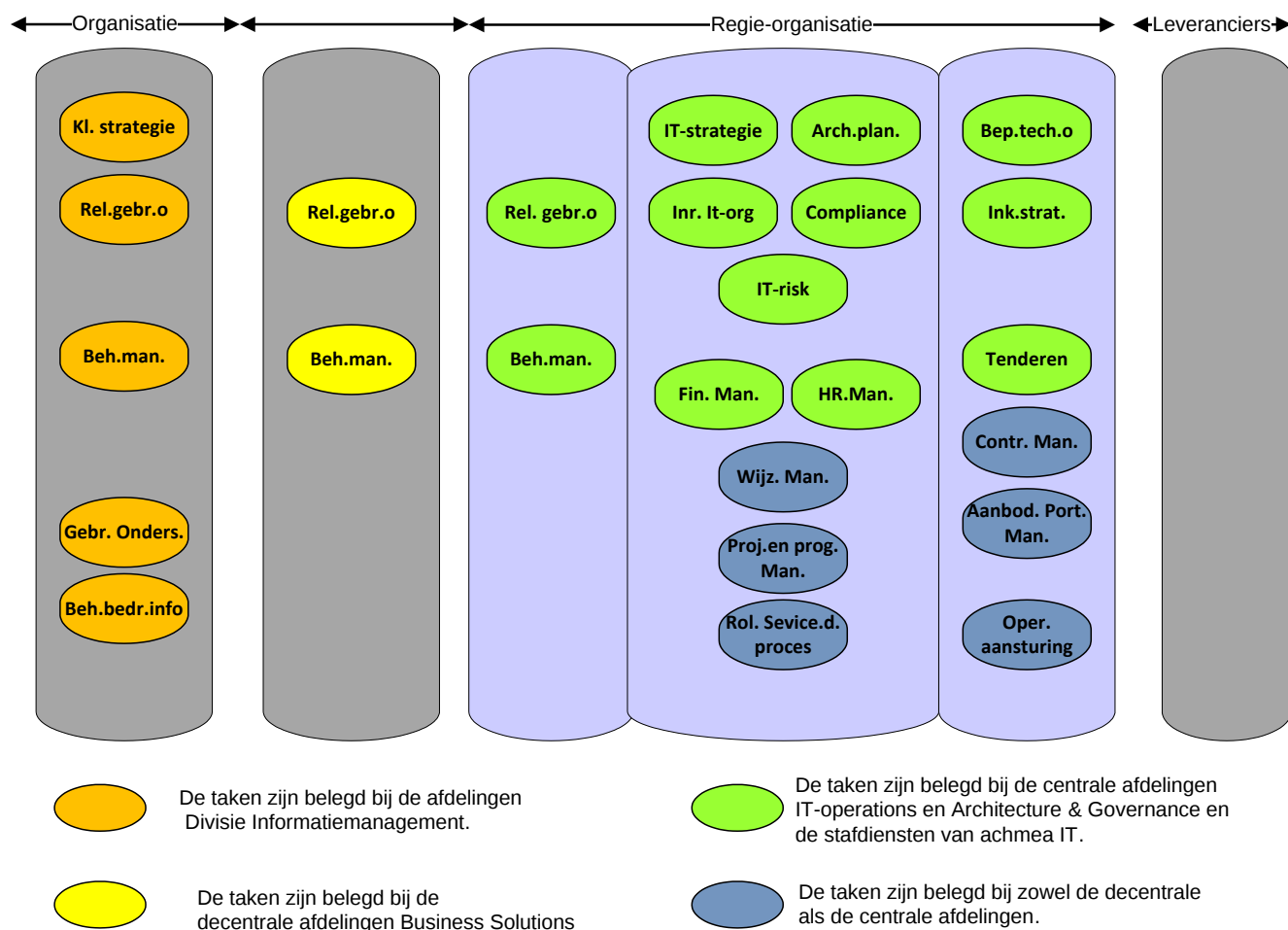
### **Demandtaken**

De demandtaken zijn binnen de organisatie van Achmea, door de verschillende opdracht en leveringsrelaties, op een drietal plaatsen binnen de organisatie belegd (zie figuur 21 met het opdracht- en leveringsmodel). De demandtaken op strategisch, tactisch en operationeel niveau zoals in het regie-model genoemd, worden uitgevoerd door de Business InformatieManagers die geen onderdeel vormen van de Achmea IT organisatie maar werkzaam zijn binnen de business divisies. De tactische taken beheeftmanagement en relatiemanagement gebruikersorganisatie wordt ook door de sectoren Business Solutions uitgevoerd en door de demandzijde van de sector IT-Infra Regie.

### **Supplytaken**

Binnen de Achmea IT-organisatie zijn alle supply-taken uit het model belegd. Het bepalen van de technologische ontwikkelingen wordt uitgevoerd door de afdeling Architectuur & Governance. De taken inkoopstrategie en tendermanagement worden uitgevoerd door de afdeling Sourcing & Procurement van de IT-operations, maar ook deels door de Vendor Managers voor de drie infrastructuur contracten. De taak contractmanagement wordt uitgevoerd door Vendor Managers en deels door de Operations Supply Managers. De taak aanbod portfolio management wordt ingevuld door Productmanagement. Er worden periodieke benchmarks uitgevoerd en er vindt zo een structurele bewaking plaats van de performance van de gecontracteerde leveranciers in verhouding tot de markt.

De operationele ICT-aansturing voor de drie infrastructuur contracten wordt uitgevoerd door de IT-Infra Regie. Voor de uitbesteding op kleine schaal van applicatieontwikkeling en – beheer worden de tactische en operationele supplytaken uitgevoerd door de Cliënt Service Manager en de Service Delivery Manager die werkzaam zijn bij de sectoren Business Solutions.



Figuur 27: Invulling van het regie-raamwerk voor Achmea

## Regietaken

Binnen de Achmea IT-organisatie zijn alle regietaken uit het model belegd. De taak IT-strategie wordt uitgevoerd door de directeuren van Achmea IT in samenwerking met de managers van de verschillende bedrijfsonderdelen. De taak architectuur planning wordt op strategisch niveau uitgevoerd door de afdeling Architectuur en Governance, de detailuitwerking vindt plaats binnen de sectoren Business Solutions en de sector Application Services van IT-operations. De taak inrichting IT-organisatie is op strategisch niveau ook belegd bij de afdeling Architectuur en Governance. Binnen de gestelde kaders wordt door de sector Service en Supportmanagement van IT-operations invulling gegeven aan de processen van de IT-organisatie. De taken Compliance en IT-Riskmanagement worden uitgevoerd door de centrale stafafdeling audit en risk van Achmea en de afdeling Architectuur en Governance van de Achmea IT organisatie. De taken financieel en HR management worden uitgevoerd door de stafafdelingen van de Achmea IT -organisatie.

De taak wijzigingenmanagement rondom de contracten wordt uitgevoerd door de Vendor managers is samenspraak met Operations Management Supply. De wijzigingstaak rondom de wijzigingen in de omgeving wordt uitgevoerd de changecoördinatoren binnen de afdelingen van de sectoren Business Solutions, die kijken naar de applicatieve zijde, maar ook naar de infrastructuur zijde in samenwerking met de sector Application Services van IT Operations. De Change Managementfunctie bij IT-Regie Infra sector bewaakt de changes in de infrastructuur vanuit de leveranciers. De changekalander staat onder regie van de changemanagers van Service en Supportmanagement die eveneens het totale changeproces bewaken.

Ook de taak project- en programma management is belegd. Het programmamanagement wordt uitgevoerd door de sectormanager van de sectoren Business Solutions. De projectleidersrol wordt uitgevoerd door een businessprojectleider bij DIM's en een technisch projectleider door de sector projectmanagement van Achmea IT (ingezet bij de afdelingen van de sectoren Business Solutions). Achmea heeft zelf nog een belangrijke rol in de verschillende service delivery processen. Het procesmanagement wordt uitgevoerd door Service en Support management van IT-operations en de daadwerkelijke procesuitvoering wordt uitgevoerd door Business Solutions, Application Services en Servicedesk (als onderdeel van Service en Support management). Performance metingen rondom deze processen worden uitgevoerd door Finance en Control (kaders en centrale sturing) en procesmanagement (procesrapportages).

### **3. Het raamwerk – De “harde” situationele factoren**

#### **Fasen van Outsourcing**

Achmea bevindt zich in de “leveringsfase”. Volgens de theorie ligt de focus tijdens deze fase op de tactische en operationele taken. Als gekeken wordt naar de regie-organisatie bij Achmea klopt dit gedeeltelijk. De operationele en tactische taken uit het theoretisch raamwerk zijn belegd, daarnaast wordt ook aandacht besteed aan de strategische taken. Op dit laatste punt klopt de theorie niet met de praktijk. Daarnaast merkt Achmea duidelijk dat naarmate men langer in de “leveringsfase” zit, de organisatie meer ervaring krijgt met outsourcing en dus ook de regie-organisatie op sommige punten wordt uitgebreid of de nadruk van taken anders gaat liggen door de afronding van de transitie. Uit de praktijk blijkt dus dat er dus binnen de “leveringsfase” verschillende stadia te herkennen zijn en dat deze stadia van invloed zijn op de benodigde regietaken.

## Hoeveelheid leveranciers

Achmea doet aan Selective Multiple Sourcing: De exploitatie activiteiten m.b.t. de infrastructuur zijn opgedeeld in kavels en uitbesteed aan drie leveranciers, m.u.v. de servicedesk en de applicatie installatie. De applicatieontwikkeling, het applicatiebeheer en het functioneel beheer zijn niet uitgebesteed. Als gevolg van de multi-sourcingssituatie zou je verwachten dat de supplymanagementfunctie zwaarder is aangezet om de leveranciers aan te sturen en de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. Uit het interviews blijkt deze situationele factor wel mee speelt, maar dat met name de hoeveelheid uit te bestede diensten volgens Achmea meer van invloed is op de omvang van de regie-organisatie. Wel blijkt uit de inrichting van de regie-organisatie dat een groot deel van de coördinatietaken voor het routeren van calls vanuit de gebruiker naar de verschillende leveranciers wordt uitgevoerd door de servicedesk. Ook is duidelijk naar voren gekomen dat met name in het begin van de outsourcing heel veel energie nodig is om de verschillende verantwoordelijkheden van de leverende partijen helder te krijgen en dit op elkaar af te stemmen. Achmea heeft gekozen voor een hoofdaannemerschap per dienst waarbij de leveranciers verantwoordelijk zijn voor de onderlinge afspraken bij samengestelde diensten (dienstcomponenten komen van verschillende leveranciers).

## Sourcingmodel

Achmea heeft de applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer in huis gehouden en een drietal infrastructuur kavels (exploitatie, m.u.v. servicedesk en applicatie installatie) aan verschillende partijen uitbesteed; volgens de theorie is er dan sprake van horizontale outsourcing. De vorm van outsourcing zorgt volgens de theorie voor extra regietaken voor het vervullen van de integratierol. Uit het interview blijkt dat het in de praktijk inderdaad moeilijk is om de end-to-end dienstverlening voor de gebruiker op de te delen naar de verschillende leveringsdomeinen en inzicht te verkrijgen in ieders bijdragen in deze dienstverlening. Zie tevens de opmerkingen bij de vorige situationele factor, waaruit blijkt dat door het gekozen sourcingmodel extra coördinatietaken nodig zijn.

## Vraag of aanbodgestuurd

Achmea komt heel sterk van een vraaggestuurde dienstverlening af. Op dit moment is de applicatiedienstverlening nog vraaggestuurd, maar voor de infrastructuur is men de kanteling aan het maken van naar aanbodgestuurd. Deze keuze zorgt voor extra taken aan de supply zijde; lees de functie productmanager in de IT-Regie Infra sector die zich bezig houdt met het productenportfolio.

Dit sluit dus aan bij de theorie dat er bij aanbodgestuurde organisatie extra supply taken nodig zijn, in tegenstelling tot de vraaggestuurde organisatie waarbij er extra capaciteit nodig is aan de demand zijde om met al deze losse vragen aan de slag te gaan.

### **Omvang en besturing**

Volgens de theorie is de omvang van de organisatie en het aantal verschillende producten/diensten van invloed op de zwaarte van de demandmanagementzijde. Uit het interview blijkt dat dit ook bij Achmea het geval is. Door de omvang van de organisatie (22.000 medewerkers) en de verschillende klantdivisies met elke hun eigen producten/processen is er een zwaardere demandzijde benodigd. Dit zie je in de organisatie terug in het DIM, maar ook in de IT-Regie Infra sector die de functies Cliënt Service Management en Operations Management Demand heeft ingericht om de vraagzijde, die is versplinterd over de kanalen en productdivisies, te kunnen bedienen. Daarnaast blijkt uit het interviews dat de organisatie omvang en het aantal verschillende producten/diensten bij Achmea ook van invloed zijn geweest op de omvang van de supply zijde. Door de omvang van de uit bestede diensten is het nodig om ook aan de supply zijde de verschillende taken te verdelen over verschillende functies om de gehele dienstverlening bij de externe partijen te kunnen aansturen.

### **Belang van IT**

Bij Achmea is het belang van IT strategisch (afhankelijk van functioneren / strategische meerwaarde). Gezien dit belang is er binnen Achmea veel aandacht voor het goed functioneren van de regie-organisatie en is er veel aandacht besteed aan het juist en volledig beleggen van alle taken die benodigd zijn om de regie te voeren.

## **4. Het raamwerk – De “Zachte” situationele factoren**

### **Competenties / Cultuur**

Regievoering over de it-infrastructuur wordt binnen Achmea gezien als een bedrijfskritische functie. Voordat de outsourcing daadwerkelijk een gegeven was konden de medewerkers van de Achmea IT organisatie intern solliciteren op een functie binnen regie. Daarbij werd expliciet gekeken of de mensen paste binnen het benodigde competentieprofiel. In het begin van de outsourcing zijn een deel van de regiefuncties tijdelijk vervuld door externe adviseurs van Quint Wellington Redwood, omdat nog niet alle functies waren ingevuld. Tijdens de inrichting en ook na de opzet van de regie-organisatie is er veel aandacht besteed aan een stukje training en opleiding. Daarnaast wordt nu nog steeds gekeken op welke wijze invulling gegeven kan worden aan bepaalde functies en welke competenties benodigd zijn.

Daarbij kwam tijdens het interview duidelijk naar voren dat de benodigde competenties tijdens het begin van de outsourcing anders zijn dan later in het traject. Ook zijn voor sommige functies, waar andere klantgroepen of leveranciers moeten worden aangesproken andere competenties nodig (het cultuuraspect).

## **5. Het raamwerk - Extra factoren**

Tijdens het interview is naar voren gekomen dat er nog een tweetal “zachte” factoren van belang zijn bij de inrichting van de regie-organisatie. De eerste aanvullende factor is het belang van de communicatie richting de business. Het is van groot belang dat er op een juiste wijze wordt omgegaan met het verwachttingsmanagement en dat de beruchte “outsourcingdip” richting de business wordt gecommuniceerd. Daarnaast is het van belang de organisatie (zowel it en business) een bepaalde mate van flexibiliteit en veranderings-bereidheid toont om de beginfase van de outsourcing door te maken. De tweede aanvullende factor is dat er afhankelijk van de fase van de outsourcing mogelijk andere mensen nodig zijn binnen de regie-organisatie. Tijdens het eerste jaar na de outsourcing zijn de medewerkers van de regie-organisatie met name bezig met “verdedigen van hun rol” en het “recht houden van de rug”. Door dit beginproces kunnen de relaties met leverancier en business wat beschadiging oplopen; m.a.w. de “houdbaarheid” van de medewerkers is met name in de beginfase beperkt. Het is dus van belang dat hier rekening mee wordt gehouden bij de inrichting van de regie-organisatie.

## **Bijlage 4.3: Casestudy Een Nederlandse Bank**

### **1. De organisatie**

#### **Een Nederlandse Bank**

Deze Nederlandse Bank, met 2400 medewerkers, richt zich voornamelijk op vermogende particulieren en ondernemers. Deze Nederlandse Bank is voornamelijk gevestigd in Nederland, maar ook in België, Luxemburg, Zwitserland, Frankrijk, Spanje en Curaçao zijn enkele kantoren gevestigd. Voor de outsourcing waren er ongeveer 180 fte werkzaam binnen de eigen IT-organisatie, waarvan meer dan 50% van de medewerkers was ingehuurd.

#### **Aanleiding IT-outsourcing**

Aanleiding voor de IT-outsourcing is het in 2007 gestarte transformatieprogramma waarmee deze bank een strategische organisatieverandering wil bewerkstelligen in de wijze waarop zij zich door haar IT laat ondersteunen.

Om deze organisatieverandering te bewerkstelligen zijn drastische aanpassingen en verbeteringen in de huidige IT-omgeving noodzakelijk. Uit onderzoek is gebleken dat de huidige IT organisatie onvoldoende in staat is om in deze verandering mee te kunnen bewegen. Als onderdeel van het transitieprogramma is dan ook besloten om de IT-middelen uit te besteden.

### **Sourcingstrategie**

Deze Nederlandse Bank heeft ervoor gekozen de gehele ICT te outsourcen aan twee grote partijen: Accenture voor de applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer en IBM voor de exploitatie. In haar strategie kiest deze Nederlandse Bank bewust voor deze scheiding om een al te grote afhankelijkheid van één partij te voorkomen. Daarnaast was de huidige IT organisatie al op basis van deze tweedeling georganiseerd. De outsourcing is dus onderdeel van een transformatieprogramma wat het een transformationele outsourcing maakt. In deze situatie wordt de huidige IT organisatie “as is” overgedragen aan de IT-leveranciers, waarna de huidige omgeving wordt gestabiliseerd om deze vervolgens te optimaliseren. Parallel loopt er een transformatieprogramma waarin de vernieuwing van de huidige IT omgeving wordt gerealiseerd. Gezien de looptijd van het programma alsmede voor zowel de bank als de leveranciers een positieve businesscase te kunnen behalen is gekozen voor een contractlooptijd van 7 jaar.

### **Huidige regie-organisatie**

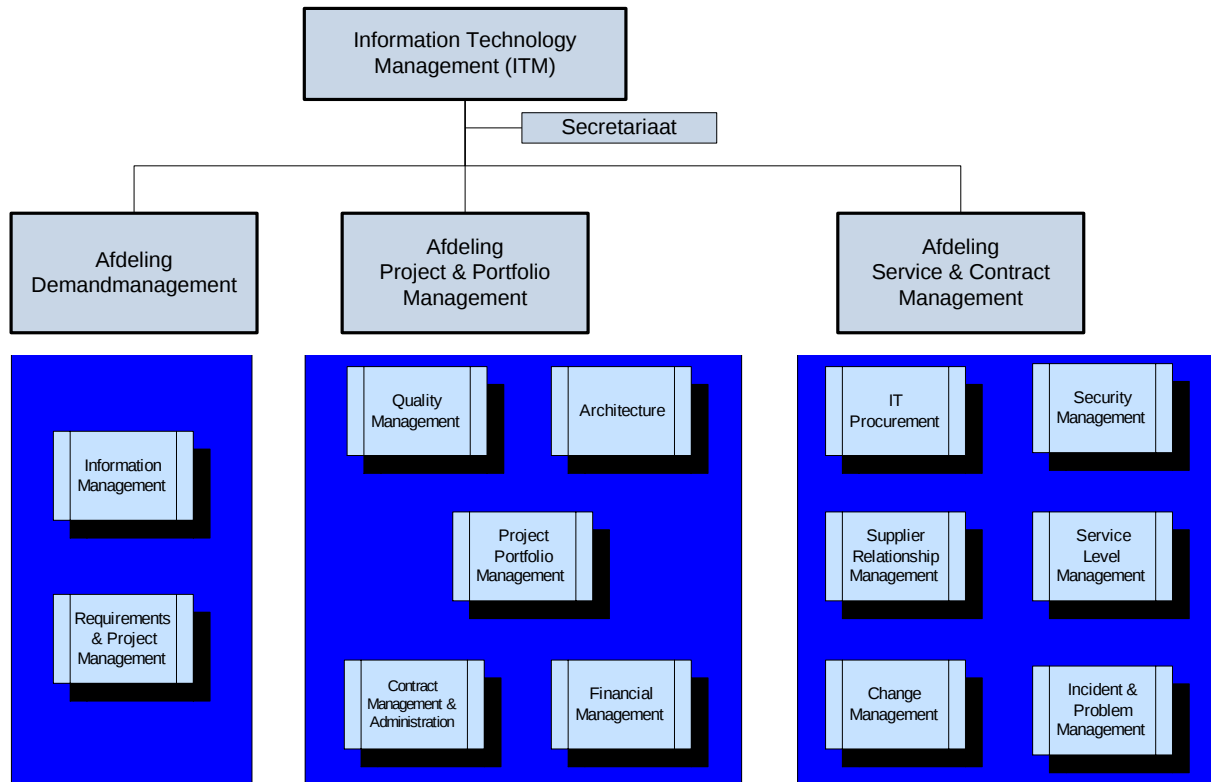
De regie-organisatie, genaamd Information Technology Management (ITM), bestaat uit een drietal organisatorische eenheden; demandmanagement, project-en programma management en service- en contractmanagement ( zie figuur 28). Elke organisatorische eenheid wordt aangestuurd door een manager, die samen met de directeur ITM, het MT vormen. De directeur ITM rapporteert aan de CIO. Naast de regie-organisatie zijn er drie afdelingen Proces en Informatie Management (PIM-teams) die verantwoordelijk zijn voor de vraagzijde naar de ICT-diensten vanuit de organisatie. Deze PIM-teams zijn geen onderdeel van de ITM-organisatie. Onderstaand een nadere toelichting van de organisatie onderdelen.

#### Demandmanagement

Deze afdeling is het primaire aanspreekpunt van de PIM-teams en heeft de onderstaande twee hoofdtaken. Deze taken worden uitgevoerd door de informatiemanager, de business consultants en de business projectmanagers.

- *Informationmanagement*: Het opstellen, monitoren en evalueren van het IT-jaarplan om ervoor te zorgen dat de IT-dienstverlening aansluit bij de organisatiebehoeften en wordt uitgevoerd binnen het geaccordeerde budget.

- *Requirements en Project Management*: Het vertalen van de behoeften van de organisatie en de leverancier in gedefinieerde projecten en het realiseren van de projecten binnen de gestelde kaders (tijd, kwaliteit en budget).



**Figuur 28 Organogram IT-organisatie Bank**

### Service en Contractmanagement

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het managen (leveren ze wat in het contract staat tegen de afgesproken service levels) en het monitoren (houden ze zich aan de security richtlijnen) van de leveranciers en heeft de onderstaande hoofdtaken. Deze taken worden uitgevoerd door de afdelingsmanager, service level manager, contract manager, security officer en service manager.

- *IT-procurement*: Het afsluiten van contracten met leveranciers tegen de best mogelijk condities in termen van prijs en service levels.
- *Security management*: Het identificeren en beperken van de risico's in de informatiebeveiliging door het identificeren, adviseren en monitoren van de veiligheidsmaatstaven.
- *Supplier relationship management*: Het managen van de relatie met alle leveranciers waar een contract mee is afgesloten.
- *Service level management*: Het regelen van de servicelevels tussen de IT-organisatie en de organisatieonderdelen en de IT-organisatie en de leveranciers.
- *Change management*: Het managen van het wijzigingsproces door standaardmethoden en procedures.

- *Incident en problem management:* Zorgdragen dat verstoringen voor de organisatie zo snel mogelijk worden opgelost en problemen worden beperkt, zodat de hinder voor de organisatie tot een minimum beperkt blijft.

### Project & Portfolio Management

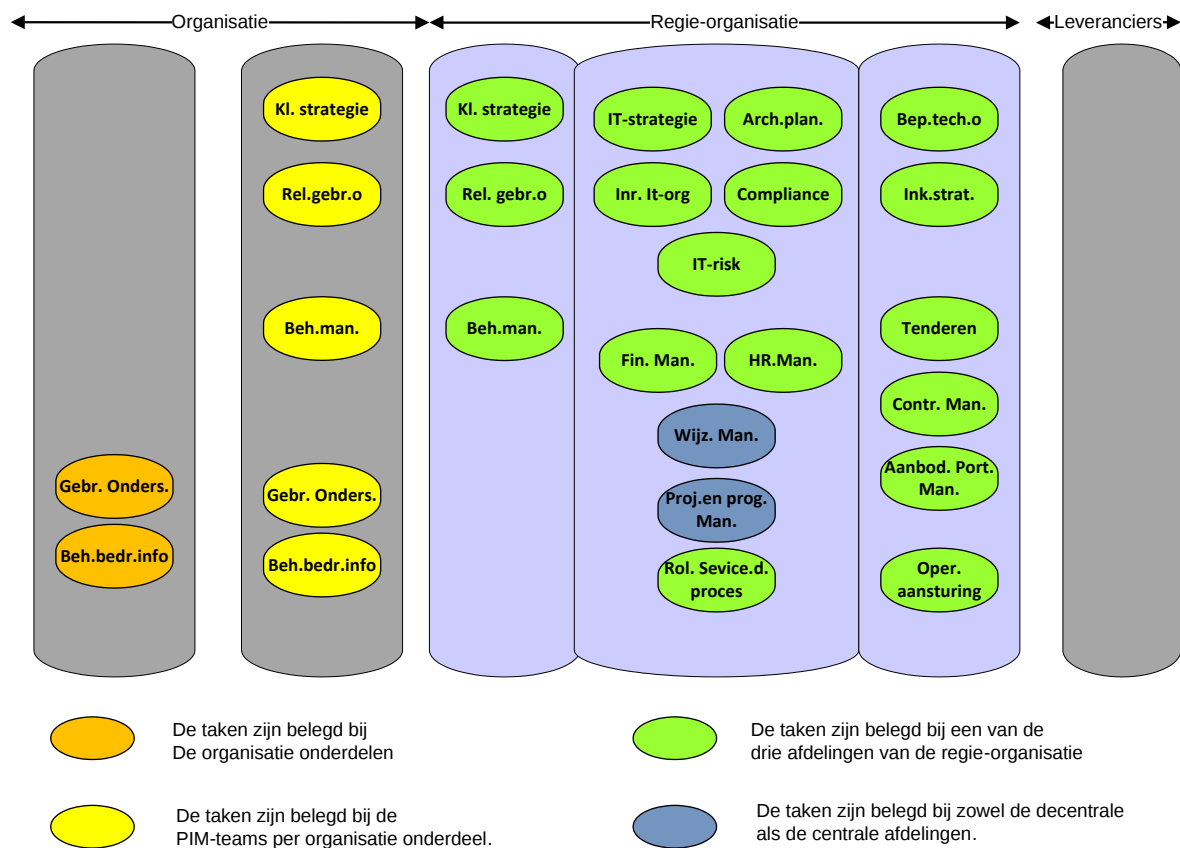
Deze afdeling is verantwoordelijk voor het verschaffen van inzicht aan de belanghebbenden en het management over de uitgaven aan de it-leveranciers, projecten en andere wijzigingen, het totale projectenportfolio en de capaciteit die daarbij van de organisatie wordt gevraagd en de interne en externe prestaties versus de afgesproken (kwaliteits) standaarden. De afdeling heeft de onderstaande taken die worden uitgevoerd door de afdelingsmanager, architect, project portfolio manager, quality manager, accountmanager en een administratief medewerker.

- *Quality management:* Het verbeteren van de kwaliteit van producten en diensten die geleverd zijn door de IT-organisatie (dus ook door de externe leveranciers).
- *Project portfolio Management:* Het verkrijgen en handhaven van de “volledige controle” over alle projecten van de IT-organisatie.
- *Architecture:* Het managen van architectuur principes, het ontwikkelen en onderhouden van het datamodel en de betrokkenheid van informatieplanning, projecten en onderzoeken.
- *Contractmanagement en administratie:* Het zorgdragen dat de contracten met de externe leveranciers worden geadministreerd en worden bewaakt op afloopdatum.
- *Financieel Management:* Het bewaken van het it-budget (budget versus werkelijk), zodat een compleet, betrouwbaar en actueel overzicht kan worden gegeven in de status van de financiële situatie.

## **2. Het raamwerk – De regietaken**

### **Demandtaken**

De demandtaken uit het regieraamwerk zijn binnen deze bank belegd. De taken klantenstrategie, relatiemanagement gebruikersorganisatie en behoeftemanagement worden bij deze bank uitgevoerd door de afdeling demandmanagement. Maar ook de PIM-teams, die geen onderdeel zijn van de regie-organisatie, voeren een deel van de taken klantenstrategie, relatiemanagement gebruikersorganisatie en behoeftemanagement uit om de vraag naar ICT-diensten voor de bedrijfsonderdelen te kunnen verwoordenrichtingdemandmangement.



**Figuur 29: Invulling van het regie-raamwerk voor Een Nederlandse Bank**

De taken gebruikersondersteuning en beheer bedrijfsinformatie zijn belegd bij de functioneel beheerders, die werkzaam zijn binnen de PIM-teams.

## Supplytaken

De architect en informatiemanager brengen periodiek de technologische ontwikkelingen in kaart die relevant kunnen zijn voor de bank. De taak inkoopstrategie wordt uitgevoerd door de afdeling Corporate Purchase Management van deze de bank. De taak tenderen wordt uitgevoerd door de contractmanager. De taken contractmanagement en aanbod portfolio management worden uitgevoerd door de contractmanager en de servicelevel manager van de afdeling Service en Contractmanagement, waarbij zij ondersteund worden door de administratief medewerker die o.a. de contractadministratie uitvoert. De operationele aansturing ICT-aansturing van de service providers wordt uitgevoerd door de service manager.

## Regietaken

De regietaken uit het regieraamwerk zijn binnen de bank belegd. De taak IT-strategie wordt uitgevoerd door de directeur van de regie organisatie in samenwerking met de MT-leden. Dit geldt ook voor de inrichting van de organisatie en de compliance taak.

Naast het MT is ook de Quality Manager van de afdeling project & programmamangement bezig met het onderdeel proces- en kwaliteitsmanagement van de ITM-organisatie, wat kan worden gezien als een onderdeel van de taak inrichting regie-organisatie uit het regieraamwerk. De taak architectuurplanning is belegd bij de architect.

De security manager voert de taak IT-riskmanagement uit. De taak HR management wordt uitgevoerd door de MT-leden, die daarbij worden ondersteund door een centrale stafafdeling van de bank. De taak financieel management wordt uitgevoerd door de medewerkers management accounting en de administratief medewerker. De taak wijzigingenmanagement betreffende wijzigingen in de afname van producten/diensten en bijbehorende service levels wordt uitgevoerd door de contractmanager en de servicelevel manager. De wijzigingstaak rondom de wijzigingen in de ict-voorzieningen wordt voor kleine wijzigingen gecoördineerd door de functioneel beheerders en business consultants en bij grote wijzigingen (projecten) door de business projectmanager. De projectmanagementrol wordt uitgevoerd door de business projectmanagers en het programmamangement door de project portfoliomanager.

Ondanks dat zowel de exploitatie als het applicatiebeheer is uitbesteed speelt de bank (met name de servicemanager) nog een rol in de bewaking van de diverse operationele itil-processen zoals change-, problem- en incidentmanagement om de hinder voor de business als gevolg van changes, problems of incidenten tot een minimum te beperken.

### **3. Het raamwerk – De “Harde” situationele factoren**

#### **Fasen van Outsourcing**

De bank zit sinds (1/12/08) in het begin van de leveringsfase. Volgens de theorie ligt de focus tijdens deze fase op de tactische en operationele taken. Als gekeken wordt naar de regie-organisatie bij de bank klopt dit gedeeltelijk. De operationele en tactische taken zijn belegd. Om niet direct “grip” te verliezen op de situatie is ervoor gekozen om in het begin van de leveringsfase een extra operationele taak te beleggen: met incidenten, de problem en changes “meekijken” met de leveranciers. Daarnaast besteedt de bank ook tijdens de leveringsfase aandacht aan de strategische taken. Om te zorgen voor continue verbetering heeft de bank de taak “Quality Assurance & Control” belegd binnen de regie-organisatie. Ook is in het kader van het organisatieveranderingstraject de taak portfolio management voor de projecten extra zwaar aangezet om te borgen dat de IT-projecten die starten passen binnen dit veranderingstraject.

### **Hoeveelheid leveranciers**

De bank doet aan Total Multiple sourcing: De exploitatie, applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer is uitbesteed aan twee grote leveranciers. Daarnaast zijn er ook andere leveranciers waar de bank IT-middelen en diensten inkoopt. Als gevolg van de multi-sourcingssituatie zou je verwachten dat de supplymanagementfunctie zwaarder is aangezet om de leveranciers aan te sturen en de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. De bank heeft ervoor gekozen om deze uitvoerende coördinatie/afstemmingstaken niet in de eigen regie-organisatie te beleggen maar bij de twee grote leveranciers. Naast de losse contracten met de twee partijen is ervoor gekozen elk partij verantwoordelijk te maken voor een deel van de dienstverlening, zodat een “single point of contact” wordt gerealiseerd. Accenture is verantwoordelijk voor alle wijzigingen (CHANGE) en IBM voor de “day to day” operations (RUN). Daarnaast is ervoor gekozen elk van de leveranciers verantwoordelijk te maken voor de aansturing van derden (3th partie contracts) die vallen binnen de scope van het betreffende aandachtgebied (CHANGE vs. RUN). Hierbij behoudt de bank het contracteigenaarschap maar vindt de uitvoering en bewaking van het contract plaats door IBM of Accenture.

### **Soort outsourcing**

De bank heeft de applicatieontwikkeling en het applicatiebeheer aan een andere partij uitbesteed als het beheer van de onderliggende infrastructuur (exploitatie); volgens de theorie is er dan sprake van horizontale outsourcing. De vorm van outsourcing zorgt volgens de theorie voor extra regietaken voor het vervullen van de integratierol. Zoals eerder vermeld heeft de bank ervoor gekozen deze integratierol uitvoerend te beleggen bij de twee leveranciers.

### **Vraag of aanbodgestuurd**

De bank komt uit een vraaggestuurde omgeving. Als gevolg van het organisatieveranderingsproject en de kredietcrisis is dit nu aanbodgestuurd. Volgens de theorie zou bij een aanbodgestuurde organisatie een zwaardere supplymanagementfunctie aanwezig zijn. Bij de bank is echter het tegenovergestelde aan de hand. Om de omslag van vraag naar aanbodgestuurd te realiseren is de demandmanagement taak extra zwaar aangezet. Enerzijds is dit nodig om de vraag “af te houden” of te stroomlijnen bij de “voorkeur”, anderzijds is het roer ook niet direct omgekeerd en zullen de binnenkomende vragen toch bekeken moeten worden.

## **Omvang en besturing**

Volgens de theorie hebben de omvang (omzet en aantal computergebruikers), het aantal verschillende soorten producten en diensten en de besturing invloed op de zwaarte van de demandmanagement taken. Bij de bank blijkt dit minder het geval te zijn, maar zijn met name andere factoren van invloed die de organisatie kenmerken (zie extra factoren).

## **Belang van IT**

Als gevolg van de ingezette organisatieverandering wordt het belang van IT als strategisch gezien. Volgens de theorie zijn in situaties waarbij IT kritisch is meer regietaken belegd en de regietaken zwaarder aangezet. Bij de bank klopt deze situatie ook. Nagenoeg alle benodigde regietaken zijn belegd en er is ingezet op een kwalitatief goede regie-organisatie. Om deze kwaliteit te waarborgen en te verbeteren is er zelfs nog een extra taak ingezet voor de kwaliteitsbewaking. Daarnaast zijn er ook externe adviseurs ingehuurd om de juiste regie-organisatie uit te denken en te implementeren.

## **4. Het raamwerk – De “Zachte” situationele factoren**

### **Competenties**

De bank heeft bij het uitdenken en implementeren van de regie-organisatie, in samenwerking met externe adviseurs, de benodigde competentieprofielen opgesteld. De medewerkers uit de oude “ict” organisatie werd de mogelijkheden geboden te solliciteren op de benodigde regiefuncties. Bij het werven van personeel voor de regie-organisatie kwam naar voren dat de functieprofielen binnen de regie afdeling in de arbeidsmarkt nog erg “nieuw” of “schaars” waren. Ondanks dit gegeven is, gezien de complexe outsourcingsituatie, niet ingeboet op kwaliteit van de medewerkers. Buiten deze aandacht voor de benodigde competenties van de regie-medewerkers heeft de bank in de opstartfase voor gekozen externe adviseurs tijdelijk functies laten vervullen binnen de regie-organisatie. Ook werden deze externe adviseurs ingezet voor het opleiden van de nieuwe en huidige medewerkers in het begin van het outsourcingtraject.

### **Cultuur**

Bij de inrichting van de regie-organisatie is niet bewust rekening gehouden met het cultuurverschil tussen de bank en de leveranciers. Reden hiervoor is dat de samenwerking met de leveranciers naar verwachting zal verlopen met wisselend personeel. Wel is er rekening gehouden met te realiseren cultuuromslag voor de regie-organisatie zelf en voor de business. Om deze “cultuuromslag” te realiseren zijn simulatiesessies georganiseerd met de medewerkers van de regie-organisatie en de businesszijde.

Daarbij is o.a. aandacht besteed aan de formulering van de vraag de omschakeling van een informele interne cultuur naar een klant-leverancierrelatie met verantwoordelijkheden waar je elkaar op kunt aanspreken.

## **5. Het raamwerk – Extra factoren**

### **De kwaliteit van de uitbestede omgeving**

Doordat een functioneel “versnipperd” landschap is uitbesteed is ervoor gekozen de architectuur taak expliciet te beleggen binnen de regie-organisatie om zelf kennis, inzicht en sturing (design authority) te behouden over de totale omgeving. Ook is als gevolg van het “versnipperde” landschap de demandzijde zwaarder aangezet om de vraag, die door dit landschap vaak versnipperd worden, te managen.

### **Doelstelling van de sourcing**

Doordat het stabiliseren en verbeteren van de ICT-omgeving een van de voornaamste doelstelling van de outsourcing is, is er bewust voor gekozen om een aantal functionarissen te benoemen binnen de regie-organisatie die zich bezig houden met kwaliteitscontrole en verbetering van de eigen organisatie.

### **Mate volwassenheid demand / manier van werken**

Naast de bovenstaande factoren is volgens de geïnterviewde ook de mate van volwassenheid / de manier van werken van de business sterk van invloed op de benodigde zwaarte van de demandtaken binnen de regie-organisatie. Regelmatig komen er, voor de business belangrijke behoefte, “onverwachts” naar voren, wat de nodige druk geeft op het demand proces.

### **Zachte situationele factoren**

Naast de bovengenoemde “zachte” situationele factoren zijn volgens de geïnterviewde bij de bank een tweetal andere zachte factoren van belang. Deze factoren zijn niet zozeer van invloed op de inrichting van de regie-organisatie maar zijn wel van invloed op het succes van de regie-organisatie.

- Inzicht krijgen in elkaars werkwijzen en gewoonten (bij. jargon/definities).
- Het inlevingsvermogen van de betrokken medewerkers (ook deels in competenties).

## **Bijlage 4.4: Casestudy Grote Gemeente**

### **1. Organisatie**

#### **Grote Gemeente**

Deze Gemeente is leverancier van meer dan vijfhonderd verschillende producten en diensten aan zijn inwoners en het bedrijfsleven. De levering hiervan wordt uitgevoerd door vijftig verschillende diensten. Daarnaast heeft het centrale stadsbestuur een groot deel van zijn bevoegdheden overgedragen aan stadsdelen. Binnen de Gemeente worden zoveel mogelijk taken decentraal belegd. De diensten werken samen met de stadsdelen voor de levering van de verschillende producten en diensten.

#### **Aanleiding IT-outsourcing en Sourcingstrategie**

Enkele jaren geleden had elke dienst en stadsdeel een eigen Informatisering & Automatisering (I&A) afdeling waar de taken voor exploitatie (incl. servicedesk), applicatiebeheer en functioneel beheer werden uitgevoerd.

In 2004 is besloten om de netwerklijnen voor het WAN-netwerk en de applicatiehosting (deel van de exploitatie) centraal in te kopen voor alle diensten en stadsdelen. Aanleiding voor deze aanschaf was enerzijds de noodzaak om te voldoen aan de beveiligingseisen en anderzijds de gegevensuitwisseling mogelijk te maken die noodzakelijk is voor samenwerking tussen de diensten en stadsdelen. Er is destijds bewust de keuze gemaakt om het E-net op te delen in twee percelen; applicatiehosting en netwerkverbindingen voor WAN, omdat de uit te besteden diensten erg verschillend waren en er geen partij op de markt was die beide diensten ten de juiste prijs en kwaliteit kon aanbieden. Op dit moment is de applicatiehosting uitbesteed aan Getronics en de netwerkverbindingen van het WAN aan Colt. Met beide partijen is een contract afgesloten, maar de taken voor de eerstelijns helpdesk zijn bij Getronics belegd, waarbij Getronics ook zorgt voor de aansturing van Colt (middels het doorzetten van meldingen). Ten tijde van het interview was een grote Gemeente bezig met de voorbereidingen van een nieuwe aanbesteding, aangezien de einddatum van de contracten nadert.

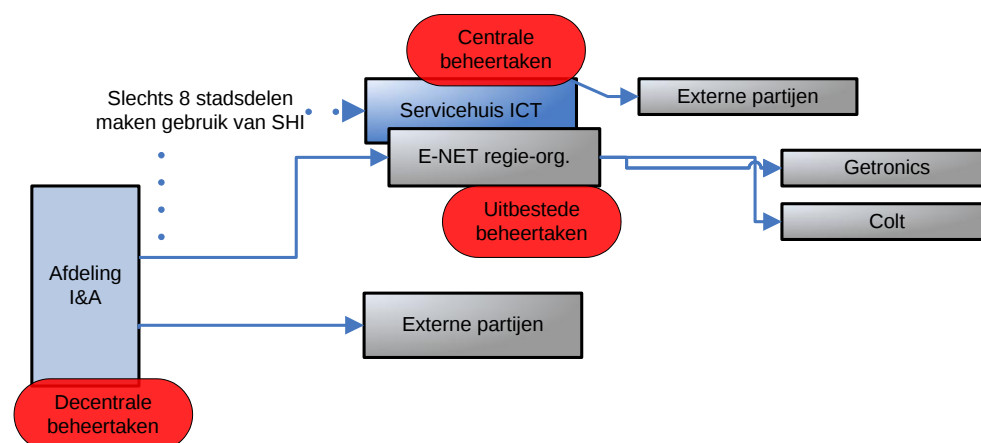
Eveneens is in 2005 besloten om voor de acht grootste diensten een deel van de ICT diensten te centraliseren in het Servicehuis ICT (nader te noemen SHI). Het plan was om na de centralisatie te standaardiseren; eerst basiswerkplek en infrastructuur (exploitatie) vervolgens de businessapplicaties (applicatiebeheer) en dan de vernieuwingen (applicatie ontwikkeling) en vervolgens uit te breiden naar de andere diensten en stadsdelen. Reden voor deze centrale ICT-leveringsorganisatie was enerzijds het gegeven dat het niet mogelijk was om zonder gezamenlijke ICT te kunnen voldoen aan de eisen gesteld vanuit de

Wet Basisregistratie en anderzijds de mogelijkheid tot het behalen van substantiële schaalvoordelen. Deze diensten werden de Basisregistratie en Infrastructuur diensten genoemd oftewel de BRI diensten. Bij deze centralisatie werden onderdelen (met name servicedesk) van de decentrale I&A afdelingen overgeheveld naar het SHI. Ten tijde van het interview is de centralisatie van de acht stadsdelen een feit, maar is de genoemde standaardisatieslag nog niet gerealiseerd. In de zomer van 2008 is er door McKinsey een onderzoek uitgevoerd naar de inrichting van de IT-organisatie bij de grote Gemeente. Naar aanleiding van dit onderzoek is in oktober 2008 besloten om de gemeentelijke ICT-functie nog meer te centraliseren. In de uitwerking van deze case is uitgegaan van de huidige IT-organisatie ten tijde van de interviews. De toekomstige IT-organisatie (start januari 2010) is buiten beschouwing gelaten.

## Huidige IT-organisatie

### Algemeen

De huidige IT-organisatie binnen de grote Gemeente bestaat uit diverse decentrale en centrale onderdelen: Servicehuis ICT (incl. e-net organisatie) en de afdelingen I&A. In figuur 30 zijn de onderdelen van huidige IT-organisatie weergegeven. Onderstaand worden de verschillende onderdelen achtereenvolgens toegelicht. Ook is een voorbeeld uitgewerkt van de IT-organisatie voor de dienst Zorg Samenleven (nader te noemen DZS), omdat uit de interviews naar voren is gekomen dat er tussen de diensten en stadsdelen nog al grote verschillen bestaan tussen de verdeling van taken over deze decentrale en centrale afdelingen. Dit voorbeeld is gebruikt als uitgangspunt voor de vergelijking van de taken uit het regieraamwerk met de taken die binnen de grote Gemeente zijn belegd.



**Figuur 30: Onderdelen IT-organisatie Gemeente Amsterdam**

### E-net regie-organisatie

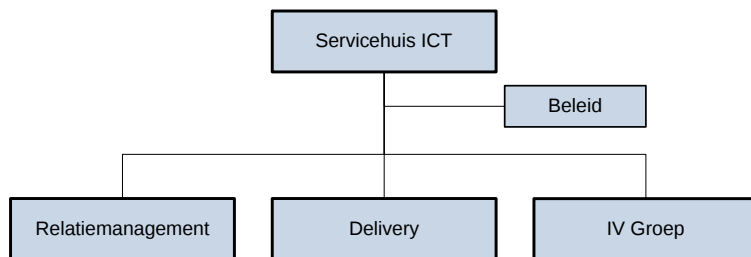
Alle diensten en stadsdelen van de grote Gemeente maken gebruik van de centraal ingekochte WAN-infrastructuur.

Met uitzondering van de BRI-diensten mogen alle overige diensten zelf nog beslissen om hun LAN-infrastructuur zelf te beheren en ook de applicatiehosting is nog zelf door de diensten in te richten. Zo bestaan er in de stad nog zo'n 40 datacenters. De E-net regie- en beheerorganisatie is sinds 2007 onderdeel geworden van het SHI. Binnen het SHI zijn accountmanagers werkzaam die opgesteld staan voor het in kaart brengen van de vraagzijde op basis van gesprekken met de demandmanagers die werkzaam zijn bij de I&A-afdelingen van de diensten en stadsdelen. De technische architecten en beveiligingsmedewerker hebben inhoudelijke kennis van de uitbestede omgeving en beoordelen alle wijzigingen en uitbreidingen. De contractmanager zorgt, in samenwerking met de afdeling inkoop van de bestuurdienst, voor de aanbesteding van de mantelovereenkomst. Daarnaast sluit de contractmanager zelf overeenkomsten af, die binnen de mantelovereenkomsten vallen, worden de SLA-rapportages beoordeeld, escalaties behandeld en in overleg met de leveranciers procesverbeteringen doorgevoerd. De servicedesk van het SHI of van de afdelingen I&A hebben de mogelijkheid meldingen te doen voor E-net bij de helpdesk van Getronics.

#### Servicehuis ICT (SHI)

Het SHI bestaat uit een drietal subafdelingen met één stafafdeling (zie figuur 31). Binnen de stafafdeling beleid zijn de technische architecten en beveiligingsmedewerkers werkzaam.

1. Relatiemanagement: Binnen de subafdeling relatiemanagement valt de servicedesk voor de acht diensten die zijn ondergebracht bij het SHI, het accountmanagement, het servicelevel management, het contractmanagement en het proces- en ICT-projectmanagement.
2. Delivery: Binnen deze subafdeling worden de beheertaken zoals servicedesk en het beheer basis infrastructuur en werkplek uitgevoerd voor de acht diensten die zijn ondergebracht bij het SHI. Het SHI heeft maakt voor sommige taken gebruik van de inzet van externe medewerkers, die worden ingehuurd onder de afgesloten mantelovereenkomsten voor de inhuur van "handjes".
3. IV Groep: Binnen deze subafdeling zijn informatiemanagers, informatiearchitecten en functioneel beheerders werkzaam. Deze medewerkers worden gedetacheerd bij de diensten of stadsdelen. De meeste diensten en stadsdelen hebben zelf nog informatiemanagers en functioneel beheerders in dienst. De IV Groep heeft zich gespecialiseerd in diensttak/stadsdeeloverstijgende informatievoorziening.



**Figuur 31 Organogram Servicehuis ICT - Grote Gemeente**

### Afdelingen Informatisering en Automatisering (I&A)

Elke dienst of stadsdeel heeft een afdeling I&A. Van de diensten die gebruik maken van het Servicehuis ICT bestaat de afdeling uit een demandmanager (vaak het oude hoofd van de I&A afdeling), functioneel beheerders voor de business applicaties. De demandmanagers zijn verantwoordelijk voor het definiëren van de vraag richting de accountmanagers van het Servicehuis ICT. De overige diensten en stadsdelen maken geen gebruik van het Servicehuis ICT voor de levering van de diensten en hebben naast het hoofd I&A medewerkers die werkzaam zijn voor de servicedesk en het datacenter beheer (exploitatie) het beheer van de basis en business applicaties (applicatiebeheer).

De applicatie ontwikkeling worden bij alle diensten en stadsdelen nog decentraal uitgevoerd. Applicatiebeheer is in Amsterdam veelal uitbesteed bij de leveranciers, maar er zijn enkele diensten die zelf het applicatiebeheer uitvoeren (bijv. dienst Belastingen).

### Voorbeeld IT-organisatie van de DZS

De DZS maakt gebruik van de SHI diensten (incl. E-net diensten) voor de servicedesk, werkplekbeheer, het datacenter, de netwerken en de applicatiehosting (in de theorie ook wel exploitatie genoemd). De I&A afdeling bij de DZS bestaat uit de volgende functies:

- Informatiemanager (gedetacheerd vanuit SHI/IV Groep) werkt nauw samen met het management en directie van de dienst om de grote lijnen voor de komende jaren uit te zetten en de uitvoering van de veranderingen te managen. De doelarchitectuur op businessniveau dient als basis voor de bepaling van de uit te voeren ICT-programma's. Daarnaast worden de uit te voeren ict-projecten bepaald n.a.v. wijzigingen in wet- en regelgeving.
- Informatiearchitecten (gedetacheerd vanuit SHI/IV Groep) ondersteunen de informatiemanager bij het opstellen van de architectuur en spelen eveneens een rol bij de voorbereiding en uitvoering van de projecten.
- Programmamanager ICT (in dienst van DZS) zorgt voor de vertaling van de organisatie programma's naar ICT programma's en de bewaking van de uitvoering van deze programma's. De programmamanager werkt nauw samen met de informatiemanager.

Voor de uitvoering van de projecten huurt de programmamanager projectleiders in en wordt de demandmanager betrokken indien er acties nodig zijn vanuit het SHI. Het kan hier gaan om een organisatie projectleider van de DZS, een ICT projectleider van het SHI of een externe projectleider. Aangezien SHI nog geen diensten levert op het gebied van applicatie ontwikkeling, worden deze diensten extern ingekocht.

Zowel voor de inkoop van applicatie ontwikkeling als standaardapplicaties wordt de afdeling inkoop van de centrale Bestuursdienst betrokken. Daarnaast zijn er centrale inkoopcontracten, waar de diensten en stadsdelen gebruik van kunnen maken voor de afroep van “handjes”.

- Functioneel beheerders (gedetacheerd vanuit SHI/IV Groep) voeren het ketenbeheer voor de gegevensuitwisseling. Met keten wordt niet alleen het proces binnen de dienst DZS bedoeld, maar ook de uitwisseling van de gegevens met ketenpartners. Ook zijn de functioneel beheerder verantwoordelijk voor de coördinatie van de kleine wijzigingen (updates/service patches). Hiervoor betrekken zij de demandmanager, die vervolgens weer de accountmanager van het SHI betreft om de wijzigingen door te voeren. Naast de functioneel beheerders zijn er bij de dienst DZS zelf ook hoofdgebruikers aangesteld.
- Demandmanager (in dienst van DZS) zorgt voor de opdrachtverstrekking en de communicatie naar de accountmanager van het SHI. Zo bespreekt de demandmanager o.a. de projecten en kleine wijzigingen met de accountmanager van het SHI om te kijken naar de gevolgen voor de ICT-infrastructuur. De demandmanager werkt daarbij nauw samen met programmamanager en de functioneel beheerders van de DZS om de behoefte van de dienst in kaart te brengen. Bij wijzigingen binnen de E-net omgeving wordt door medewerkers van het SHI beoordeeld of de wijziging past binnen de technische architectuur, voldoet aan de gemeentelijke informatiebeveiligingsnorm en of het contract past binnen de mantelovereenkomst.

## **7.5.2. Het raamwerk – De regietaken**

### **Demandtaken**

Alle demandtaken uit het theoretische model zijn binnen de IT-organisatie van de grote Gemeente belegd. De strategische demandtaken klantenstrategie en relatiemanagement gebruikersorganisatie worden uitgevoerd door de Informatiemanagers. De taak relatiemanagement gebruikersorganisatie en behoeftemanagement wordt door de verschillende opdracht- en leveringsrelaties op diverse plaatsen uitgevoerd. Enerzijds wordt het behoeftemanagement uitgevoerd door de informatiemanager, programmamanager en de functioneel beheerders, die de behoeften van de diensten of stadsdeel in kaart brengen.

De demandmanager bundelt en vertaalt de behoeften van deze drie functionarissen naar één behoeften die gecommuniceerd kan worden richting de accountmanager van SHI. Ook de accountmanager van SHI vertaalt de behoeften van de demandmanagers van de diensten en/of stadsdelen richting het SHI. De operationele taken gebruikersondersteuning en beheer van bedrijfsinformatie wordt uitgevoerd door de functioneel beheerders in samenwerking met de hoofdgebruikers.

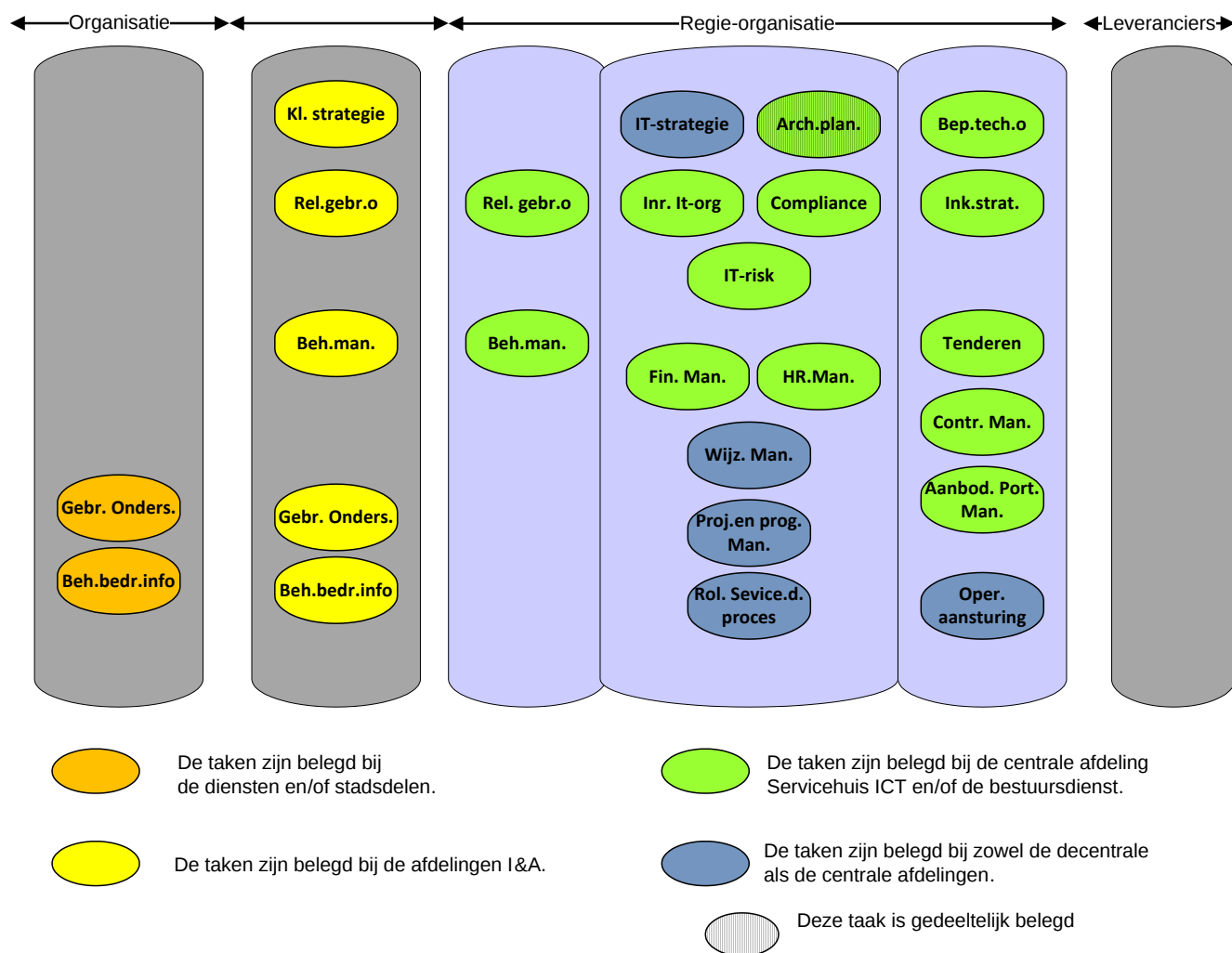
### **Supplytaken**

Alle supplytaken uit het theoretische model zijn binnen de IT-organisatie van de grote Gemeente belegd. De inkoopstrategie wordt bepaald door de concernafdeling inkoop van de Bestuursdienst. De tactische taken tenderen en het aanbodportfolio management worden uitgevoerd door de concernafdeling inkoop van de Bestuursdienst. Voor de afsluiting van de outsourcingcontracten voor E-net wordt de contractmanager van het SHI betrokken. De diensten en stadsdelen kunnen gebruik maken van mantelovereenkomsten voor consultancy. Eveneens wordt de centrale afdeling inkoop betrokken door de diensten en stadsdelen bij de aanschaf (of ontwikkeling) van applicaties. De afdeling architectuur van het SHI bewaakt de technologische ontwikkelingen en bepaald de technische architectuur.

De taken contractmanagement en operationele ICT-aansturing voor de outsourcingcontracten van E-net worden uitgevoerd door de contractmanager en servicelevelmanager die werkzaam zijn bij het SHI. De servicelevel manager is daarbij samen met de accountmanager verantwoordelijk voor de dienstverlening richting de klant. Indien blijkt dat deze dienstverlening niet voldoet of hier iets in moet wijzigingen dan wordt voor de externe partijen de contractmanager bijgeschakeld. Voor de overige diensten, wordt de interne leverende organisatie aangesproken. Op dit moment is er echter nog geen servicelevel management ingeregeld naar de interne leverende partijen binnen het SHI. Dit is wel een onderdeel wat in de nieuwe dienst ICT meegenomen wordt.

### **Regietaken**

Alle regietaken uit het theoretische model zijn binnen de IT-organisatie van de grote Gemeente belegd. De strategische taak IT-strategie wordt, door de versnippering van de IT-organisatie, op diverse plekken binnen de organisatie uitgevoerd. De bestuursdienst stelt een meerjaren gemeentelijk informatiebeleidsplan op, die door de informatiemanagers binnen de diensten/stadsdelen worden vertaald in eigen dienst/stadsdeelspecifieke informatiebeleidsplannen.



**Figuur 32: Invulling van het regie-raamwerk voor de grote Gemeente**

Daarnaast wordt een deel van de IT-strategie door het SHI bepaald en wordt per dienst of stadsdeel een eigen IT-strategie opgesteld ism de informatiemanager. In de toekomstige IT-organisatie wordt alle regietaken op gebied van IT centraal belegd bij de directeur van de gemeentelijke ICT-organisatie, die de IT-strategie in overleg met de directie van de diensten en stadsdelen zal bepalen. Praktisch gebeurt dit via de invoering van een nieuwe ICT-stelstel, waarin 5 organisatorische ICT-clusters zullen worden opgericht, die de verschillende diensten/stadsdelen zullen gaan vertegenwoordigen.

De taak "inrichting IT-organisatie" wordt op dit moment uitgevoerd door de nieuwe directeur ICT die bezig is met de inrichting van de nieuwe IT-organisatie als onderdeel van de uitgedacht organisatieverandering. De taken rondom de technische architectuur zijn belegd binnen het SHI. Dit is echter maar voor een deel van de ICT-omgeving, omdat slechts een deel van de omgeving vanuit het SHI (incl. e-net) wordt geleverd. Ook dit zal door de vorming van de nieuwe dienst ICT worden opgepakt en gecentraliseerd in een meerjaren reorganisatie.

Naast de technische architectuur wordt er door de informatiemanagers, de informatiearchitecten en het management van de diensten/stadsdelen ook aandacht besteed aan de business- en informatiearchitectuur. Bij de vorming van de nieuwe dienst ICT zal de technische architectuur in de loop der jaren zoveel mogelijk een gegeven worden voor de diensten/stadsdelen en kunnen zij zich bezig houden met de businessprocessen.

De strategische taken compliance en IT-riskmanagement zijn op diverse plekken binnen de organisatie belegd. De bestuursdienst stelt centraal beleid op voor de informatiebeveiliging. Dit beleid t.a.v. compliance en de security van gegevens wordt getoetst en geïmplementeerd door de privacy- en beveiligingscoördinatoren die werkzaam zijn bij de diensten en stadsdelen. Daarnaast zijn er binnen de SHI medewerkers werkzaam die bezig houden met de security rondom de techniek. Bij de vorming van de nieuwe dienst ICT zal informatiebeveiliging centraal vanuit de nieuwe dienst ICT worden aangestuurd en ondersteund. De diensten/stadsdelen kunnen zich gaan richten op de organisatorische kanten van de informatiebeveiliging.

Binnen het SHI is de taak HR management belegd. De financiële taken voor het SHI worden uitgevoerd door de centrale finance afdeling. De Diensten/stadsdelen hebben veelal de HR en financiële taken uitgevoerd in stafafdelingen Bedrijfsvoering, waar de I&A afdelingen ook vaak een onderdeel van uitmaken.

De taak project- en programmamanagement wordt uitgevoerd door de programmamanagers van de diensten en stadsdelen, de business projectleiders van de diensten en stadsdelen en de ICT projectleiders van het SHI. De taak wijzigingsmanagement wordt uitgevoerd door de programmamanagers (grote wijzigingen) en de functioneel beheerders (kleine wijzigingen). Wijzigingen in de diensten/producten en de bijbehorende sla's van het SHI incl. E-net aangegeven door de demandmanager van de dienst bij de betreffende accountmanager. De contractmanager regelt de wijzigingen in de contracten en sla's voor E-net.

De afdelingen I&A en het SHI vervullen zelf een belangrijke rol in de verschillende service delivery processen, aangezien een deel van de beheertaken wordt uitgevoerd binnen deze afdelingen.

### 7.5.3. Het raamwerk – De “harde” situationele factoren

#### Fasen van Outsourcing

De grote Gemeente bevindt zich in de “leveringsfase”. Volgens de theorie ligt de focus tijdens deze fase op de tactische en operationele taken. Als gekeken wordt naar de regie-organisatie bij de grote Gemeente klopt dit gedeeltelijk. De operationele en tactische taken uit het theoretisch raamwerk zijn belegd, daarnaast wordt ook aandacht besteed aan de strategische taken. Op dit laatste punt klopt de theorie niet met de praktijk.

Eveneens is de grote Gemeente bezig met de voorbereidingen van een nieuwe aanbesteding, aangezien de einddatum van de contracten van de netwerkverbindingen en de applicatiehosting nadert. Kijkend naar het verloop van dit traject is tijdens deze fases (analyse en initiatiefase) veel aandacht besteed aan het bepalen van de inkoopstrategie, het tenderen en de contractmanagementtaken. Op dit punt blijkt de theorie dus te kloppen met de praktijk. Verder wordt begin 2010 gestart met de invoering van de centrale dienst ICT (een vorm van centralisatie van de ICT), waarbij ter voorbereiding veel aandacht is besteed aan de strategische taken zoals klantenstrategie, it-strategie, inrichting van de IT-organisatie en inkoopstrategie. Dit traject kan vergeleken worden met de analysefase in het theoretische model. Uit een vergelijking van het model met de praktijk blijkt de theorie ook op dit punt te kloppen.

#### Hoeveelheid leveranciers

De grote Gemeente doet aan Selective Multiple Sourcing: De kavelnetwerkverbindingen en applicatiehosting zijn uitbesteed aan twee leveranciers (multi-sourcing, single vendor). De servicedesk, het applicatiebeheer, de applicatieontwikkeling en functioneel beheer zijn niet uitbesteed. Als gevolg van de multi-sourcingssituatie zou je volgens de theorie de supplymanagementfunctie aangezet moeten worden om de leveranciers aan te sturen en de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. Uit het interviews blijkt dat er inderdaad bij de outsourcing aan meerdere partijen meer onderlinge afspraken gemaakt moeten worden om de dienstverlening op elkaar af te stemmen en de samenwerking op tactische en operationeel niveau te borgen. Verder geeft de theorie aan dat er bij multisourcing meer coördinatietaken nog zijn op de taken van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. Bij de grote Gemeente is dit ook het geval; De coördinatietaken voor het routeren van calls vanuit de gebruiker naar de verschillende interne en externe leverancier (Getronics) worden uitgevoerd door de servicedesk bij het SHI en bij de I&A afdelingen. Verder heeft de grote Gemeente besloten om de aansturing van Colt (die de applicatiehosting uitvoert) niet zelf uit te voeren, maar te beleggen bij Getronics. Getronics is in dit geval verantwoordelijk gemaakt voor de 1<sup>e</sup> lijnshelpdesk die alleen kan

worden benaderd door de medewerkers van de servicedesk van de grote Gemeente. Verder zijn er taken belegd op architectuurgebied om het overzicht te behouden over uit te besteden omgeving en zijn er taken belegd in de organisatie om de grote en kleine wijzigingen die worden doorgevoerd af te stemmen met de verschillende interne en externe afdelingen.

Verder is tijdens één van de interviews naar voren gekomen dat de geïnterviewde van mening is dat bij meerdere leveranciers (zowel intern of extern) er steeds meer taken benodigd zijn op tactische en operationeel niveau om de samenwerking te borgen. De geïnterviewde is van mening dat als “alles is uitbesteed” aan één leverancier je meer op de strategische en tactische taken kunt gaan sturen (richtinggevend en voorwaardenscheppend) en dat de operationele zaken alleen tussen de gebruikers en de leveranciers plaatsvinden. De mening van de geïnterviewde is in overeenstemming met de theorie over de hoeveelheid leveranciers en de uit te voeren coördinatietaken.

### **Sourcingmodel**

De grote Gemeente heeft de netwerkverbindingen en de applicatiehosting (exploitatie, excl. Servicedesk) uitbesteed. De applicatie ontwikkeling en het applicatiebeheer is niet uitbesteed; volgens de theorie is er dan sprake van horizontale outsourcing. De vorm van outsourcing zorgt volgens de theorie voor extra regietaken voor het vervullen van de integratierol. Uit de interviews blijkt dat deze vorm van sourcing inderdaad extra regietaken met zich mee brengt; zie de vorige alinea met de extra coördinatietaken.

### **Vraag of aanbodgestuurd**

Binnen de grote Gemeente wordt voor de netwerkverbindingen en de applicatiehosting op dit moment vraaggeoriënteerde gewerkt. Uit de interviews is gebleken dat deze werkwijze niet alleen zorgt voor extra demandtaken om de vraag vanuit de organisatie te verwoorden zoals de theorie aangeeft, maar ook extra taken voor de contractmanager tot gevolg heeft om het totstandkomingsproces voor de specifieke vragen te regelen.

De ervaring van de grote Gemeente is dat de afwikkeling van niet-standaard verzoeken leidt tot lange doorlooptijden en hoge kosten. Op dit punt kan de theorie worden aangevuld.

Verder is uit de interviews naar voren gekomen dat de grote Gemeente met de invoering van de centrale dienst ICT meer wil gaan standaardiseren. Voor de doorvoering van deze standaardisatie is niet alleen capaciteit nodig om de standaardisatie met de leverancier te regelen. Ook zijn er extra taken nodig voor de demandmanagementzijde om de behoeften die als basis dienen voor deze standaardisatie in kaart te brengen en in het begintraject van de standaardisatie de organisatie te begeleiden. Op dit punt kan de theorie dus ook worden aangevuld.

## **Omvang en besturing**

Volgens de theorie is de omvang van de organisatie en het aantal verschillende producten/diensten van invloed op de zwaarte van de demandmanagementzijde. Uit de interviews is naar voren gekomen dat ongeacht de outsourcing deze factoren van invloed zijn op zwaarte van de demandmanagementfunctie. Wel is uit de interviews naar voren gekomen dat in de situatie van outsourcing of interne centralisatie een professionelere vraagzijde benodigd is als gevolg van de klant-leveranciersrelatie die ontstaat. Het zijn geen collega's meer waar de vraag wordt neergelegd, maar het is een leverende organisatie waarbij de vraag juist en volledig moet worden gespecificeerd. Belangrijk is dus om na de outsourcing of centralisatie aandacht te besteden aan de inrichting van de vraagzijde.

## **Belang van IT**

Bij de grote Gemeente is het belang van IT strategisch (afhankelijk van functioneren / strategische meerwaarde). Gezien dit belang is er binnen de grote Gemeente veel aandacht voor het goed functioneren van de IT-organisatie en zijn er de afgelopen jaren diverse organisatieveranderingen doorgevoerd om de levering van de ICT-diensten verder te optimaliseren.

### **7.5.4. Het raamwerk – De “Zachte” situationele factoren**

#### **Competenties / Cultuur**

Tijdens de interviews zijn de zachte factoren zeer beperkt aanbod gekomen. Tijdens één interview is gesproken over cultuur en de invloed van deze factor bij de selectie van de leverancier. Hierbij is aangegeven dat tijdens de selectie geen rekening wordt gehouden met de cultuur van de leverancier.

#### **Extra factoren**

Tijdens één interview is als extra factor genoemd: governance, budget en doorbelasting. Volgens de geïnterviewde is het van belang om na de doorvoering van de outsourcing of interne centralisatie rekening te houden met de wijzigingen die doorgevoerd moeten worden in de besluitvormingsstructuur, de budgetverantwoordelijkheid en de eventuele doorbelasting van de IT-kosten naar de organisatieonderdelen.

## **Bijlage 4.5: Casestudy Grote overheidsorganisatie**

### **1. De organisatie**

#### **Een overheidsorganisatie**

Bij de onderzochte overheidsorganisatie zijn 10% van 30.000 medewerkers werkzaam voor de ICT-organisatie.

#### **Aanleiding IT-outsourcing**

Begin 2008 is de overheidsorganisatie in samenwerking met het adviesbureau Equa Terra een onderzoek gestart naar de mogelijkheden voor het outsourcen van applicatie ontwikkeling (lees het technisch ontwerp, de bouw en de systeemtests). De aanleiding voor dit onderzoek was tweeledig. Enerzijds heeft de ICT-organisatie moeite om aan de vraag van de overheidsorganisatie te voldoen, omdat het niet lukt zelf de benodigde specialisten in dienst te nemen. Men verwacht dat dit probleem in de toekomst alleen maar groter wordt, gezien de afname in het aantal afgestuurde ict-ers. Als gevolg hiervan is het haast onmogelijk het aantal inhuurkrachten te reduceren en zal ook in toekomst veelvuldig gebruik gemaakt moeten worden van externe leveranciers. Anderzijds is het mogelijk de leveranciers efficiënter en effectiever in te zetten door de huidige contractvorm; “inspanningsverplichting” met deze leveranciers te wijzigen.

#### **Sourcingstrategie**

In het onderzoekstraject voor de IT-outsourcing is de outsourcingstrategie uitgedacht met als resultaat de keuze voor co-sourcing van de applicatie ontwikkeling. Co-sourcing is een vorm van samenwerking waarbij de medewerkers van de ICT-afdeling samenwerken met de medewerkers van de leveranciers onder aansturing van een resultaatverantwoordelijkheid leverancier. De “eigen” medewerkers, blijven bij de vorm van outsourcing in dienst bij de overheidsorganisatie. Door deze vorm van sourcing blijft de cruciale kennis van de processen en van de ICT geborgd binnen de organisatie van de overheidsorganisatie en wordt de afhankelijk van externe leveranciers verkleind. Dit is noodzakelijk omdat de overheidsorganisatie in verband met de aanbestedingswetgeving elke 4 a 5 jaar opnieuw de diensten moet aanbesteden. Met het co-sourcen van applicatie ontwikkeling wil de overheidsorganisatie bijdragen aan de volgende twee doelstellingen. Enerzijds het verkorten van de time to market, door toegang tot meer resources (capaciteit), flexibele inzet van resources en toegang tot meer kennisgebieden. Anderzijds meer focus op resultaat, door verbeteren van kwaliteit en grotere efficiency door het vervangen van externen op basis van inspanningsverplichting door contracten op basis van resultaat.

Daarbij is de overheidsorganisatie zich er wel van bewust dat een eventuele verlaging van de IT-kosten afhankelijk is van de kwaliteit van het totale voortbrengingsproces, inclusief het juist specificeren en het beperken van het aantal wijzigingen.

### **Huidige IT-organisatie**

Op dit moment (mei 2009) bevindt de overheidsorganisatie zich nog in het onderzoekstraject en is de outsourcing zoals hierboven beschreven nog geen feit. In het onderzoekstraject is gekeken naar de impact van de outsourcing op de ICT-organisatie, waarbij de toekomstige regie-organisatie is uitgedacht in termen van functies (taken en competenties), de benodigde fte, de aansturing en de processen. De informatie uit dit onderzoekstraject is gebruikt voor de beoordeling van het raamwerk en de invloed van de situationele factoren op deze “theoretisch” uitgedachte regie-organisatie. Onderstaand is de ICT-organisatie beschreven op het moment van de interviews.

Binnen de overheidsorganisatie is er een splitsing aanwezig tussen de demand- en supply organisatie. De demandorganisatie wordt ingevuld door de informatiemanagers, die de schakel vormen tussen de “organisatie” en de supply organisatie (ook wel ICT-organisatie genoemd). Binnen de overheidsorganisatie zijn tussen de 25 en 30 informatiemanagers werkzaam. De informatiemanagers zijn verantwoordelijk voor onder andere het opstellen van het informatieplan wat wordt afgeleid van het bedrijfsplan.

Ook zorgen de informatiemanagers voor de opdrachtverstrekking richting de ICT-organisatie, voor wijzigingen en dragen zij zorg voor het opstellen van functionele specificaties in samenwerking met de procesontwerpers en de (enterprise/proces) architecten. Daarnaast bewaken zij de openstaande opdrachten aan de ICT-afdeling op tijd, geld en kwaliteit. Het functioneel beheer is belegd binnen in de organisatie.

De supply organisatie (ook wel ICT-organisatie genoemd), bestaande uit ongeveer 3000 fte, waarbij per domein een klantunit is aangesteld, die optreedt als opdrachtnemer voor de informatiemanagers. Binnen de klantunits worden alle activiteiten uitgevoerd voor het verwerven van opdrachten (accountmanagement), het aan de architectuur toetsen van nieuwe ontwikkelingen tot en met het ontwikkelen ( dus ook projectmanagement) én beheren van informatiesystemen. De andere onderdelen die binnen de organisatie zorgen voor de uitvoering van de applicatie ontwikkeling en het beheer van infrastructuur en applicaties zijn: Servicedesk, Ontwikkel en ICI-Services, Infrastructuur en Rekencentrum (monitoring en back-up).

Ook heeft ICT-afdeling een unit Architectuur en Planning die ervoor zorgdragen dat de architecturen die door alle klantunits worden gemaakt, één samenhangend geheel vormen. Verder zijn er een drietal stafafdelingen: Resource management, Planning, Finance & Control en Proces- en Organisatie inrichting. De unit Demand en Regie zorgt voor de contractvorming en het leveranciersmanagement in samenwerking met een centraal ingerichte inkoopafdeling van de overheidsorganisatie. De afroep van de contracten vindt plaats door de klantunits. De coördinatie van het licentie- en contractmanagement wordt ook door de unit Demand en Regie uitgevoerd in samenwerking ICT-productbeheerders die werkzaam zijn in de klantunits, de unit Infrastructuur en de Unit Ontwikkeling en ICT-services.

## **2. Het raamwerk – De regietaken**

Zoals al eerder beschreven was de IT-outsourcing ten tijde van het interview nog geen feit. Wel is de outsourcingstrategie en de “theoretische” regie-organisatie uitgedacht in termen van functies (taken en competenties), de benodigde fte, de aansturing en de processen. Tijdens de interviews is met name gesproken over de outsourcingstrategie, het verloop van het analysetraject en de inrichting van de huidige IT-organisatie. Gezien de beperkte interviewtijd is er geen gelegenheid geweest om in detail het ‘theoretisch’ uitgedachte regie-organisatie te vergelijken met het theoretisch raamwerk.

Wel is tijdens het interview globaal de “theoretische” regie-organisatie doorgenomen en is gesproken over de invloed van de situationele factoren op de gekozen inrichting. Tijdens de bespreking van de regie-organisatie kwam duidelijk naar voren dat alle taken uit het regieraamwerk worden belegd in de “theoretisch” uitgedachte IT-organisatie. Veel taken en functies zoals deze in de theorie voorkomen zijn bij de overheidsorganisatie verdeeld over diverse functies gezien de omvang van de ICT omgeving/organisatie.

## **3. Het raamwerk - De “harde” situationele factoren**

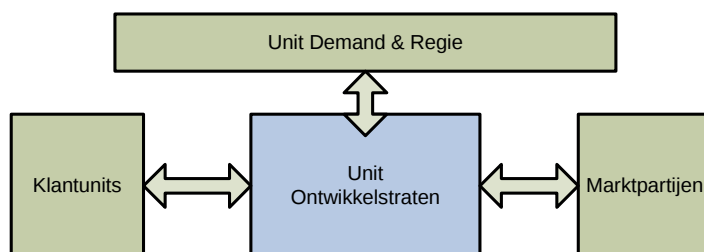
### **Fasen van Outsourcing**

Bij het uitdenken van de regie-organisatie heeft de overheidsorganisatie nagedacht over de IT-organisatie in alle fasen van de outsourcing. Kijkend naar de fase waar de overheidsorganisatie zich nu in bevindt: de analysefase, zou er volgens de theorie veel aandacht moeten zijn voor de strategische taken zoals het bepalen van de IT-strategie (m.a.w. wat heeft de overheidsorganisatie voor de langere termijn nodig) en de inkoopstrategie (m.a.w. welke delen wil of kan met uitbesteden). Kijkend naar het uitgevoerde traject klopt in dit geval de theorie met de praktijk.

## Hoeveelheid leveranciers

De overheidsorganisatie wil volgens de theorie gaan Selective Multi-Sourcen: er is een eigen IT-afdeling verantwoordelijk is voor het applicatiebeheer en de exploitatie, daarnaast worden een deel van de applicatie ontwikkelactiviteiten uitbesteed aan meerdere leveranciers.

Volgens de theorie heeft deze vorm van sourcing tot gevolg dat er een zwaardere supply management functie benodigd is om leveranciers (intern als extern) aan te sturen en de activiteiten van de verschillende leveranciers op elkaar af te stemmen. Binnen de overheidsorganisatie is ook op dit moment (voordat er sprake is van outsourcing) al een sterke supply managementfunctie ingericht. De klantunits maken gebruik van de interne afdelingen en roepen diensten af bij de externe leveranciers. De strategische en tactische supplytaken (inkoopstrategie, contractmanagement, tenderen, aanbod portfolio management) uit het theoretisch model voor de aansturing van de externe leveranciers zijn ondergebracht bij de Unit Demand & Regie. De afroep en de operationele aansturing wordt uitgevoerd door de klantunits. In feite is er voor de outsourcing, vermoedelijk door de omvang van de ict omgeving, al een situatie aanwezig waarbij verschillende taken door diverse partijen (zowel intern als extern) worden uitgevoerd. Wat als gevolg heeft dat er al voor de outsourcing diverse taken zijn belegd om de leveranciers aan te sturen en de activiteiten op elkaar af te stemmen.



**Figuur 33: Rol van Unit Ontwikkelstraten bij de grote overheidsorganisatie**

In het uitgedachte model heeft de overheidsorganisatie, ter voorbereiding op de co-sourcing, ervoor gekozen om de unit ontwikkelstraten in te richten die bedoeld is om in samenwerking met Demand & Regie enerzijds en de desbetreffende klantunits anderszijds de samenwerking met de marktpartijen te begeleiden (zie figuur 29).

Uit de interviews blijkt dus de theorie te kloppen, doordat van meerdere leveranciers gebruik gemaakt wordt nemen de taken om deze leveranciers aan te sturen en de activiteiten op elkaar af te stemmen toe.

Daarbij blijkt uit deze praktijkcase dat dit niet alleen het geval is als er activiteiten “buitenshuis” worden belegd, maar dat dit ook het geval is als er binnen de eigen organisatie gebruik wordt gemaakt van meerdere “interne leveranciers”. Met wel de kanttekening dat er bij externe leveranciers meer supplymanagementtaken nodig zijn dan bij de inzet van een interne leverancier.

### **Sourcingmodel**

Bij de overheidsorganisatie wordt het applicatiebeheer en de exploitatie door een eigen IT-afdeling uitgevoerd, enkel de applicatie ontwikkeling wordt in het “theoretisch” uitgedachte model uitbesteed. Er is dus geen sprake van de horizontale of verticale sourcing zoals in de theorie worden genoemd. De impact op de inrichting van de regie-organisatie is hier dus niet van toepassing. Wel wil de overheidsorganisatie de applicatie ontwikkeling (lees nieuwbouw) gaan uitbesteden. Volgens de theorie is er voor beheeractiviteiten minder regie nodig dan voor de ontwikkeling. Dit is volgens de geïnterviewde niet juist, omdat ook voor het reguliere onderhoud en de grote aanpassingen ook veel afstemming nodig is met de gebruikersorganisatie.

### **Vraag of aanbodgestuurd**

De overheidsorganisatie is qua Infrastructuur aanbodgeoriënteerd ingericht. Volgens de theorie zouden bij het uitbesteden van de Infrastructuur meer supplymanagement taken benodigd zijn om de mogelijkheden van de markt te bekijken en tot optimalisatie te komen. Bij de overheidsorganisatie is dit niet van toepassing, aangezien dit deel niet wordt uitbesteed. Qua applicaties is de overheidsorganisatie vraaggeoriënteerde.

Volgens de theorie zou er in deze situatie veel meer aandacht nodig zijn voor de demand-managementtaken. Uit het gesprek met geïnterviewde blijkt dat dit ook het geval is en dat het eveneens heel erg belangrijk is om de functionele vraag vanuit de verschillende domeinen correct en volledig te verwoorden. Een correcte en volledige vraag is altijd van belang, ongeacht of de applicatieontwikkeling wordt uitbesteed, het is alleen zo dat de outsourcen de onvolkomenheden hierin duidelijk maakt.

### **Omvang en besturing**

Volgens de theorie is de omvang van de organisatie en het aantal verschillende producten/diensten van invloed op de zwaarte van de demandmanagementzijde. Uit het interviews blijkt dat dit ook bij de overheidsorganisatie het geval is. Door de omvang van de organisatie en de verschillende klant domeinen met elke hun eigen producten/processen is er een zwaardere demandzijde benodigd.

Dit zie je in de organisatie terug in het informatiemanagementfunctie, maar ook in de accountmanagement functie binnen de leverende organisatie. Dit staat echter los van de outsourcing, zowel voor als na de outsourcing is deze zwaarte van de functie benodigd. Ditzelfde geldt voor de omvang van de organisatie; een grote omvang zorgt voor een grote eigen IT-organisatie en een grote regie-organisatie om de leveranciers bij de uitbesteding aan de te sturen. Wel benoemt de geïnterviewde een andere situationele factor die van invloed is (zie extra factoren).

### **Belang van IT**

Volgens de theorie zijn de er meer regietaken belegd en zijn de regietaken zwaardere aangezet in situaties waarbij IT van Strategisch Belang is. Kijkend naar de huidige IT-organisatie en de theoretische uitgedachte regie-organisatie klopt de theorie met de praktijk. Daarnaast heeft het strategische belang van IT voor de overheidsorganisatie heeft ook meegespeeld bij de zwaarte van het uitgevoerde analysetraject; als de outsourcing verkeerd gaat is de impact ook enorm.

## **4. Het raamwerk – De “zachte” situationele factoren**

### **Competenties**

In het analysetraject van de outsourcing is ook gekeken naar de benodigde competenties. Er is gekeken welke taken binnen bestaande functies passen en welke nieuwe functies in de situatie na co-sourcing benodigd zijn.

### **Cultuur**

In het analysetraject van de outsourcing zal ook nagedacht gaan worden over de mogelijke cultuurverschillen tussen de medewerkers van de overheidsorganisatie en de leveranciers die deelnemen aan de co-sourcing. Op dit moment is dit aspect in het traject nog niet in detail aanbod gekomen.

## **5. Het raamwerk – De extra factoren**

### **Complexiteit v/d omgeving**

Een andere factor die tijdens de interviews is genoemd die van invloed is op de regie-organisatie is de complexiteit van de omgeving en de onderlinge relaties tussen onderdelen van de totale IT-omgeving (met name het applicatielandschap). Aangezien de daadwerkelijke invulling van de sourcing nog niet volledig is, is het niet mogelijk geweest te achterhalen wat de exacte impact op de regie-organisatie zal zijn.

### **Volwassenheid vraagorganisatie**

Ook is tijdens de interviews naar voren gekomen dat de volwassenheid van de eigen vraagorganisatie volgens de overheidsorganisatie van grote invloed zal zijn op het succes van de applicatie ontwikkeling outsourcing en het behalen van de eerder genoemde outsourcingdoelstellingen. Daarbij is samenwerking in de keten van essentieel belang. Ook is naar voren gekomen dat de volwassenheid van de vraag altijd belangrijk is, maar dat de consequenties voor de kwaliteit van het voortbrengingsproces van een slechte vraag bij outsourcing meer zichtbaar worden.

### **Wijze van aansturing**

Verder is uit de interviews is naar voren gekomen dat er ook gekeken is naar de wijze van aansturing en de veranderingsbereidheid. Onder de wijze van aansturing wordt verstaan op welke wijze wordt omgegaan met de aansturing van de medewerkers van de overheidsorganisatie die deelnemen aan de co-sourcing. Daarbij moet gedacht worden aan de standplaats, dagelijkse leiding, cursussen, ziekte- en vakantiedagen etc. Onder veranderingsbereidheid wordt verstaan op welke wijze de medewerkers bereid zijn mee te werken om de co-sourcing tot een succes te maken.

## Bijlage 5: Analyse en vergelijking cases voor situationele factoren

Op basis de onderzochte cases kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de invloed van de “harde” situationele factoren op de zwaarte van de regietaken bij IT-outsourcing en de mate waarin bij de inrichting van de regie-organisatie rekening is gehouden met de “zachte” factoren.

### **“Harde” Factor 1: Fase van de outsourcing**

Met uitzondering van de grote overheidsorganisatie, bevinden alle onderzochte organisaties, zich in de leveringsfase. Volgens de theorie (eSCM-cl, par. 4.3.2.) zijn tijdens deze fase voornamelijk de tactische en operationele regie en supply taken benodigd om de externe leveranciers, de problemen en de uitdagingen te managen nadat het contract ondertekend is. Uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte organisaties inderdaad aandacht besteden aan deze taken. Verder blijkt dat de organisaties die zich in, het begin van, de leveringsfase bevinden (Achmea en de bank) ook veel aandacht besteden aan de demandtaken die benodigd zijn om de vraag richting de leveranciers juist en volledig te formuleren. Ook bij de organisaties (Essent en de grote Gemeente) die al diverse jaren in de leveringsfase zit wordt veel aandacht besteed aan het juist inrichten van de vraagzijde om een succesvolle outsourcing te bewerkstelligen. Daarnaast besteden ook alle onderzochte organisatie tijdens de leveringsfase in meer of mindere mate aandacht aan de strategische demand, supply en regietaken uit het raamwerk.

Opvallend is dat uit de praktijk blijkt dat er binnen de leveringsfase twee fasen te onderscheiden zijn: enerzijds de fase waarin de leverancier(s) de diensten overnemen en een verbetering doorvoeren (ook vaak transitie genoemd) gevolgd door de fase waarin de verbeteringen zijn doorgevoerd en de diensten worden geleverd. Van de onderzochte organisaties bevinden Achmea en de bank zich ten tijde van de interviews in de transitie. Bij Essent en de grote Gemeente is de transitie afgerond en worden de diensten geleverd op basis van “de verbeterde omgeving”. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisaties die zich in de transitiefase bevinden extra capaciteit nodig hebben voor om de transitie te doorlopen en de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen helder te krijgen en deze op elkaar te laten afstemmen. Daarnaast zien we bij Essent en de grote Gemeente, in vergelijking tot Achmea en de bank, dat er in de fase na de transitie meer tijd is voor de strategische taken zoals de inkoopstrategie en de bepaling van technologische ontwikkelingen. Deze twee strategische taken, zo blijkt bij Achmea en de bank, hebben tijdens de transitie minder aandacht aangezien de keuze voor de inkoopstrategie en de technologie dan net achter de rug is.

Kijkend naar de fase waar de grote overheidsorganisatie en de grote Gemeente voor de nieuwe aanbesteding zich nu in bevindt: de analysefase, zou er volgens de theorie (eSCM-cl, par. 4.3.2.) veel aandacht moeten zijn voor de strategische taken zoals het bepalen van de IT-strategie (m.a.w. wat heeft de overheidsorganisatie voor de langere termijn nodig) en de inkoopstrategie (m.a.w. welke delen wil of kan met uitbesteden). Daarnaast zou er volgens de theorie tijdens de afrondings-/voltooiingsfase extra aandacht besteed moeten worden aan de contractmanagementtaak. Kijkend naar het uitgevoerde traject bij de grote overheidsorganisatie en het verloop van de aanbesteding bij de grote Gemeente klopt in dit geval de theorie met de praktijk.

**Conclusie:** De outsourcingsfase waarin de organisatie zich bevindt heeft een substantiële invloed op de zwaarte van de benodigde regietaken bij IT-outsourcing. Het theoretisch model van deze factor wordt op basis van de uitkomsten van het onderzoek op twee punten aangevuld. Ten eerste zijn binnen de leveringsfase twee fasen (transitie en levering diensten) te onderscheiden die ieder een andere invloed hebben op de inrichting van de regie-organisatie. Daarnaast zijn binnen de leveringsfase niet alleen de operationele en tactische supply- en regietaken van belang, maar wordt ook veel aandacht besteed aan de demandtaken.

#### **“Harde” Factor 2: Hoeveelheid en soort leveranciers**

De Bank en Essent hebben alle activiteiten uitbesteed (total multiple sourcing) en hebben geen eigen ict-afdelingen meer waar exploitatie, applicatie ontwikkeling en applicatiebeheertaken worden uitgevoerd. Achmea en de grote Gemeente hebben slechts een deel van de activiteiten (selective multiple sourcing) uitbesteed en hebben daarnaast nog eigen decentrale en centrale ict-afdelingen waar exploitatie (servicedesk) en applicatieontwikkeling en beheer wordt uitgevoerd. Alle onderzochte organisaties laten dus de ICT-activiteiten uitvoeren door meerdere leveranciers. De keuze voor meerdere leveranciers houdt de partijen onderling scherp qua aanpak, prijs en kwaliteit en voorkomt dat er een te grote afhankelijkheid met één leverancier wordt gecreëerd. Daarbij kiezen Achmea, de grote Gemeente en de bank ervoor om de uit te besteden onderdelen op te delen in kavels en deze kavels uit te besteden aan één leverancier. Essent daarentegen kiest ervoor om één kavel uit te besteden aan meerdere leveranciers. Op dit punt kan de theorie worden aangevuld met de keuze of één kavel (van bijv. exploitatie, applicatie ontwikkeling of applicatiebeheer) wordt uitbesteed aan één leverancier of meerdere leverancier. Bij meerdere leveranciers spreken we van (total/selective) multiple sourcing / multiple vendor en bij één leverancier per kavel spreken we van (total/selective) multiple sourcing / single vendor.

Bij Essent zijn binnen de regie-organisatie diverse coördinatietaken belegd om de verschillende schakels op elkaar af te stemmen. De afdelingen design en infrastructuur zijn ondergebracht bij de centrale regie-organisatie om het overzicht te behouden over de totale omgeving (van zowel infrastructuur al applicaties) wat wordt beheerd door diverse leveranciers. Deze afdelingen houden zich bezig met het integraal managen van alle ITIL-processen en de doorvoering van wijzigingen in de applicaties of infrastructuur. Er zijn bij de centrale regie-organisatie ook technische projectmanagers beschikbaar die worden ingezet voor het managen van projecten waarbij meerdere leverancier betrokken zijn. Verder zijn er bij Essent decentraal support engineers werkzaam die voor de gebruikers en hoofdgebruikers in veel gevallen het aanspreekpunt zijn en op operationeel niveau zaken coördineren (bijvoorbeeld middels de escalatiedesk).

Bij Achmea en de grote Gemeente zijn de operationele coördinatietaken (zoals genoemd bij Essent) belegd bij de Servicedesk die niet is uitbesteed. De servicedesk neemt de calls een en routeert deze naar de verschillende interne en externe leveranciers. Ook zijn er bij de centrale regie-organisatie van Achmea en de grote Gemeente technische architecten werkzaam die samen met projectleider/changecoördinator van de decentrale afdelingen wijzigingen op de uitbestede infrastructurele omgeving beoordelen en coördineren. Verder heeft Achmea gekozen voor een hoofdaannemerschap per dienst waarbij de leveranciers verantwoordelijk zijn voor de onderlinge afspraken bij samengestelde diensten (dienstcomponenten komen van verschillende leveranciers). De grote Gemeente heeft een deel van de coördinatietaken tussen Geotronics en Colt belegd bij Geotronics. De bank heeft ervoor gekozen om de uitvoerende coördinatie/afstemmingstaken niet in de eigen regie-organisatie te beleggen maar bij de twee grote leveranciers. Naast de losse contracten met de twee partijen is ervoor gekozen elk partij verantwoordelijk te maken voor een deel van de dienstverlening, zodat een “single point of contact” wordt gerealiseerd. Daarnaast is ervoor gekozen elk van de leveranciers verantwoordelijk te maken voor de aansturing van derden (3th party contracts) die vallen binnen de scope van hun aandachtsgebied. Hierbij behoudt de bank het contracteigenaarschap maar vindt de uitvoering en bewaking van het contract plaats door de twee hoofdleveranciers.

Volgens de theorie (Blinklane, par. 4.3.3.1) zorgt een situatie van (total of single) multiple sourcing voor een complexere outsourcingssituatie waarbij de coördinatietaken toenemen om de verschillende schakels op elkaar af te stemmen. Uit het onderzoek blijkt inderdaad dat in een situatie van multiple sourcing er extra coördinatietaken benodigd zijn.

Verder is het opvallend dat de onderzochte organisatie op verschillende manieren invulling geven aan deze benodigde extra coördinatie; zelf uitvoeren (Essent), deels bij externe partij beleggen (Achmea en Gemeente Amsterdam) of volledig bij een externe partij beleggen (de bank). Uit het bovenstaande blijkt dat Essent meer coördinatietaken nodig heeft dan de andere organisaties. Dit is vermoedelijk het gevolg van de keuze voor multiple sourcing / multiple vendor zoals in de voorgaande alinea genoemd.

*Daarnaast geeft de theorie aan, dat hoe meer leveranciers worden aangestuurd, hoe zwaarder de supplymanagementfunctie moet worden aangezet (Quint, par. 4.3.3.1).*

Dit punt is tijdens de interviews onvoldoende aanbod gekomen om hier een oordeel over te kunnen geven. Wel is uit één interview naar voren gekomen dat een toename in het aantal leveranciers niet direct zorgt voor een toename van het aantal supplymanagementtaken (het zorgt wel voor meer coördinatie zoals in de vorige paragraaf beschreven). Hier kwam naar voren dat de supply managementtaken toch moeten worden uitgevoerd (contract-management, aanbod portfolio management en operationele ict-aansturing) en dat met name de hoeveelheid van de diensten die worden uitbesteed zorgen voor een toename van de supplymanagementtaken.

**Conclusie:** De hoeveelheid en soort leveranciers heeft een substantiële invloed op de zwaarte van de benodigde regietaken bij IT-outsourcing. Het theoretisch model van deze factor wordt op basis van de uitkomsten van het onderzoek op twee punten aangevuld. Er worden twee mogelijke outsourcingkeuze aan het model toegevoegd; (total/single) Multiple Sourcing – Single Vendor of (total/single) Multiple Sourcing – Multi Vendor. Daarnaast worden de verschillende manieren waarop invulling gegeven kan worden aan deze benodigde extra coördinatie toegevoegd: zelf doen, deels zelf doen, volledig bij externe partij beleggen. Er kan geen conclusie worden verbonden aan de invloed van het aantal leveranciers op de zwaarte van de supplytaken, omdat dit onvoldoende aanbod is gekomen tijdens het onderzoek.

### **“Harde” Factor 3: Soort Outsourcing**

Alle onderzochte organisatie hebben ervoor gekozen de exploitatie, de applicatie ontwikkeling en het applicatiebeheer bij verschillende (interne of externe) partijen te beleggen. Deze vorm van outsourcing wordt volgens de theorie horizontale sourcing genoemd. De reden van de keuze voor deze vorm van sourcing is niet expliciet in de interviews naar voren gekomen, maar het is in de markt algemeen bekend dat er met name op exploitatie gebied grote schaalvoordelen te behalen zijn.

Daarnaast zijn er nagenoeg geen partijen in de markt die het hele scala aan diensten (exploitatie, applicatie ontwikkeling en applicatiebeheer) tegen de beste prijs en kwaliteit kunnen aanbieden.

Volgens de theorie zorgt de keuze voor horizontale sourcing voor extra regietaken aan de kant van de uitbestedende organisatie, om de integratierol te kunnen vervullen. (Quint, par. 4.3.4.1.). Op basis van een vergelijking van de inrichting van de regie-organisaties kan deze stelling niet getoetst worden, aangezien alle organisaties gekozen hebben voor horizontale sourcing en er geen organisaties onderzocht zijn die gekozen hebben voor verticale sourcing. Wel is uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er door de keuze voor horizontale sourcing in combinatie met het steeds complexer wordende ict-landschap, steeds meer afhankelijkheden worden gecreëerd die moeten worden gemanaged. Uit de interviews is inderdaad gebleken dat hierdoor extra aandacht benodigd voor de integratierol. Deze integratierol (zie factor 2) kan op verschillende manieren worden ingevuld, zodat de extra taken voor de uitbestedende organisatie tot een minimum beperkt blijven en de voordelen van deze vorm van contractering kunnen worden uitgenut. Volgens Essent is het belangrijk de knip tussen de taken en verantwoordelijkheden van de twee leveranciers daar wordt gelegd, waarbij er zo min mogelijk raakvlakken ontstaan en de afhankelijkheid wordt geminimaliseerd. Door de knip goed te leggen kan Essent de benodigde regietaken om de interface te managen beperken. Zo heeft Essent er in een aantal gevallen voor gekozen de partij die het applicatiebeheer uitvoert ook verantwoordelijk te maken voor de operating system.

Verder geeft de theorie (*Blinklane, par. 4.3.4.1.*) aan dat voor het uitbesteden van ontwikkelactiviteiten over het algemeen meer interactie nodig is met de gebruikersorganisatie en is dus meer regie nodig om de vraag en de ontwikkelde applicaties op elkaar af te stemmen dan bij het uitbesteden van beheeractiviteiten. Dit punt is tijdens de interviews onvoldoende aanbod gekomen om hier een oordeel over te kunnen geven.

**Conclusie:** De wijze van contractering heeft een substantiële invloed op de zwaarte van de benodigde regietaken bij IT-outsourcing. Het theoretisch model van deze factor wordt op basis van de uitkomsten van het onderzoek aangepast met de verschillende manieren waarop de invulling gegeven kan worden aan de extra taken als gevolg van horizontale sourcing, waarmee de extra taken voor de tot een minimum beperkt blijven en de voordelen van de keuze voor deze vorm van contractering kunnen worden uitgenut.

Er kan geen conclusie worden verbonden aan de invloed van de uitbesteding van de soort activiteiten (ontwikkel of beheer) op de zwaarte van de regietaken, omdat dit onvoldoende aanbod is gekomen tijdens het onderzoek.

#### **“Harde” Factor 4: Vraag- of aanbodgeoriënteerde (mate van standaardisatie)**

Volgens de theorie (Kirkman Company, Blinklane en Equa Terra, par. 4.3.5.) worden bij een vraaggeoriënteerde it-outsourcing de diensten afgestemd op de specifieke eisen en wensen vanuit de business. In dit geval is er meer aandacht nodig voor de demandmanagementtaken (vraagzijde). Bij een aanbodgeoriënteerde it-outsourcing zijn er veel standaarddiensten en wordt als doel gesteld om zoveel mogelijk te uniformeren. In deze situatie wordt er veel gekeken naar de mogelijkheden van de markt om tot optimalisatie te komen en is meer aandacht nodig voor de supplymanagementtaken (aanbodzijde). Uit onderzoek blijkt dat het grootste deel van de uitbestedende organisaties met de keuze voor de outsourcing, direct ook een keuze heeft gemaakt voor het uitvoeren van een standaardisatieslag. De oorzaak hiervoor is tweeledig: enerzijds is dit noodzakelijk om een kostenreductie te bewerkstelligen, anderzijds eisen de leveranciers (met name bij exploitatie) de overgang op hun standaardomgeving zodat de beoogde schaalvoordelen behaald kunnen worden. Bij de realisatie van de overgang van “u vraagt wij draaien” naar een standaarddiensten en - productenboek is zowel aan de supply als een aan de demandzijde extra capaciteit nodig.

Aan de supplyzijde is deze capaciteit nodig om de te bepalen welke producten worden aangeboden. Maar ook aan de demandzijde is de capaciteit nodig om enerzijds de vraag “af te houden” of te stroomlijnen bij de “voorkeur” en anderzijds is het roer ook niet direct omgekeerd en zullen de binnenkomende vragen toch bekeken moeten worden. Op dit punt kan de theorie dus aangevuld worden met de uitkomsten van het onderzoek. Bij de grote Gemeente wordt voor de netwerkverbindingen en de applicatiehosting vraaggeoriënteerde gewerkt. Deze werkwijze zorgt niet alleen voor extra demandtaken zoals de theorie beschrijft, maar heeft ook extra taken voor de contractmanager tot gevolg om het totstandkomingsproces voor specifieke vragen te regelen. Ook op dit punt kan de theorie worden aangevuld met de uitkomsten van het onderzoek.

**Conclusie:** De mate van standaardisatie is van invloed op de zwaarte van de benodigde regietaken bij IT-outsourcing. Het theoretisch model van deze factor wordt op basis van de uitkomsten van het onderzoek aangevuld met de invloed die de keuze voor aanbodgeoriënteerde heeft op de demandtaken en de invloed die vraaggeoriënteerde heeft op de zwaarte van de supplytaken.

### **“Harde” Factor 5: Omvang en besturing**

Volgens de theorie ( Quint en Verhoef, par.4.2.6.) hebben de omvang, het aantal verschillende soorten producten en diensten en de besturing invloed op de zwaarte van de demandmanagement taken. Uit het onderzoek blijkt dat deze factoren inderdaad van invloed zijn op de zwaarte van de demandmanagementfunctie ( bijvoorbeeld de inrichting van de informatiemanagementfuncties en de accountmanagementfuncties van de leverende/regie-organisatie bij de grote overheidsorganisatie en Achmea). Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is echter dat deze invloed los staat van het feit of er wel of niet geoutsourced wordt. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat, ongeacht de outsourcing, de vraagzijde professioneel moet zijn ingericht. Een gebrekkige vraag wordt echter bij een outsourcingssituatie meer zichtbaar en heeft hardere zichtbare financiële consequenties. Daarbij komt uit het onderzoek naar voren dat de volwassenheid van de vraagzijde ( of de manier van werken van de business) wel van invloed is op de zwaarte van de demandmanagementfunctie. Aangezien een professionele vraag grote impact kan hebben op het succes van een outsourcing is het bij veel organisaties benodigd om, gezien de volwassenheid van de vraagzijde, extra capaciteit in te zetten aan de demandzijde om te zorgen voor een juist, volledig en correcte vraag.

**Conclusie:** De omvang en de besturing van de organisatie heeft invloed op de zwaarte van de demandmanagementfunctie, maar dit staat los van het feit of er wel of niet geoutsourced wordt. De vraagzijde moet, ongeacht de outsourcing, professioneel moet zijn ingericht. Een gebrekkige vraag wordt echter bij een outsourcingssituatie meer zichtbaar en heeft hardere zichtbare financiële consequenties. Wel is de volwassenheid van de vraagzijde ( of de manier van werken van de business) van invloed is op de zwaarte van de demandmanagementfunctie. Aangezien een professionele vraag grote impact kan hebben op het succes van een outsourcing is het bij veel organisaties benodigd om (gezien de volwassenheid van de vraagzijde) extra capaciteit in te zetten aan de demandzijde om te zorgen voor een juist, volledig en correcte vraag. Deze factor “volwassenheid vraagzijde” wordt toegevoegd aan het theoretisch model.

### **“Harde” Factor 6: Belang van IT**

Volgens de theorie ( Blinklane en Applegate, par. 4.3.7.) zijn er meer regietaken belegd en zijn de regietaken zwaardere aangezet in situaties waarbij IT van strategisch belang is. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er als gevolg van het strategisch belang van IT bij alle onderzochte organisaties extra aandacht besteed is aan de juiste inrichting van de regie-organisatie.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat als gevolg van het belang van IT er geen verschillen zijn waar te nemen in het aantal en de zwaarte van de belegde regietaken.

**Conclusie:** Het belang van IT heeft invloed op de zwaarte van de inrichting van de regie-organisatie. Naarmate het belang (afhankelijke van it voor dagelijks functioneren / strategische meerwaarde) van IT toeneemt zullen organisaties meer aandacht besteden aan het voeren van de regie.

### **“Zachte” Factor 1: Competenties van de medewerkers**

*Volgens de theorie (Willcocks en Quint, par.4.4.2) is het van belang dat de uitbestedende organisatie bij de inrichting van de regie-organisatie rekening houdt met de veranderende competenties in de regie-organisatie ten opzichte van de oude IT-organisatie.* De onderzochte organisaties erkennen dit belang en hebben hier bij de inrichting van de regie-organisatie rekening mee gehouden. Zo zijn er met behulp van adviesbureaus nieuwe functie- en competentieprofielen opgesteld en is er nieuw personeel geworven. Ook is er aandacht besteed aan opleiding en training. Daarbij was het bij geen van de onderzochte organisaties gebruikelijk dat de functies automatisch werden ingevuld door medewerkers vanuit de oude ICT-organisatie. Eveneens kwam uit het onderzoek naar voren dat de functieprofielen binnen de regie-organisatie in de arbeidsmarkt nog erg “nieuw” zijn en dat het moeilijk is om mensen te werven met de juiste competenties. Verder kwam uit het onderzoek naar voren dat tijdens de verschillende fasen van de outsourcing andere medewerkers nodig zijn binnen de regie-organisatie. Tijdens het eerste jaar na de outsourcing zijn de medewerkers van de regie-organisatie voornamelijk bezig met “verdedigen van hun rol” en het “recht houden van de rug”. Door dit beginproces kunnen de relaties met leverancier en business wat beschadiging oplopen; m.a.w. de “houdbaarheid” van de medewerkers is voornamelijk in de beginfase beperkt. Dit is eveneens een belangrijk aspect om rekening mee te houden bij de personele invulling van de regie-organisatie.

**Conclusie:** De factor competenties van de medewerkers is van belang bij de inrichting van de regie-organisatie. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt het theoretisch raamwerk op een tweetal punten worden aangevuld. Ten eerste zijn de functieprofielen binnen de regie-organisatie in de arbeidsmarkt nog erg “nieuw” zijn, waardoor het moeilijk is medewerkers met de juiste competenties te werven. Daarnaast zijn tijdens de verschillende fasen van de outsourcing andere medewerkers nodig zijn binnen de regie-organisatie.

## **“Zachte” Factor 2: Cultuur van betrokken partijen**

Volgens de theorie (Delen en Synotion, par.4.4.3) is het van belang dat de uitbestedende organisatie bij de selectie van de leveranciers rekening houdt met de mogelijke cultuurverschillen en dat tijdens de samenwerking (lees de regievoering) rekening wordt gehouden met de mogelijke cultuurverschillen. Uit het onderzoek blijkt inderdaad dat de organisaties erkennen dat cultuur een belangrijk aspect is, maar bij geen van de organisaties is een cultuurmatch een doorslaggevende factor bij de leveranciersselectie. De onderzochte organisaties geven aan dat zij veel meer belang hechten aan de één op één relaties, aangezien het personeel bij de leveranciers regelmatig wisselt. Daarnaast is het van belang dat de medewerkers beseffen dat er sprake kan zijn van een cultuurverschil en weten hoe ze hier mee om moeten gaan. Zo geeft Essent aan dat begrijpen en doorgronden van de organisatie van de leveranciers een belangrijke succesfactor is. De bank geeft aan dat het belangrijk is inzicht te krijgen in elkaar werkwijzen en gewoonten (bijv. definities, jargon) en te kiezen voor medewerkers met een goed inlevingsvermogen. Verder komt uit het onderzoek (Achmea en de bank) naar voren dat het van belang is dat ook aandacht wordt besteed aan de cultuuromslag voor de business. Er wordt immers door de outsourcing een verandering ingezet van een van een informele interne cultuur naar een klant-leverancierrelatie. Eveneens krijgt de organisatie te maken met de beruchte “outsourcingdip” waarbij communicatie in het kader van verwachtingsmanagement erg belangrijk is.

**Conclusie:** Uit het onderzoek blijkt inderdaad dat de organisaties erkennen dat cultuur een belangrijk aspect is, maar bij geen van de organisaties is een cultuurmatch een doorslaggevende factor bij de leveranciersselectie. Er wordt meer belang gehecht aan de één op één relaties dan aan de bedrijfscultuur, aangezien het personeel bij de leveranciers regelmatig wisselt. Op dit punt kan het theoretisch model worden gewijzigd. Verder kan het theoretische model voor deze factor worden aangevuld met het belang om aandacht te besteden aan de cultuuromslag voor de business en de communicatie rondom de “outsourcingsdip” in het kader van verwachtingsmanagement.

## **Extra Factor 1: Complexiteit van de ICT-omgeving**

Twee van de onderzochte organisaties (de bank en de grote overheidsorganisatie) noemen de complexiteit van de ICT-omgeving of het ict-landschap als extra factor die van invloed is op de zwaarte van de regietaken. Voor de bepaling van de complexiteit worden de functionele versnipperdheid en de onderlinge relaties tussen de uit te besteden onderdelen genoemd.

Daarbij komt het verband tussen de onderling relaties van de uit te bestede onderdelen en de benodigde regietaken terug bij de harde situationele factoren “soort en hoeveelheid leveranciers” en “soort outsourcing-wijze van contractering”; zijn er veel relaties tussen de onderdelen die bij verschillende leveranciers zijn uitbesteed, dan zijn er extra coördinatietaken benodigd. De functionele versnipperdheid is niet in de theorie genoemd. Volgens de bank heeft het functioneel “versnipperd” landschap ervoor gezorgd dat de architectuur taak expliciet is belegd binnen de regie-organisatie om zelf kennis, inzicht en sturing (design authority) te behouden over de totale omgeving. Daarnaast is de demandzijde zwaarder aangezet om de vraag, die door dit landschap vaak versnipperd worden, te managen. De huidige resultaten zijn onvoldoende om hier een algemene conclusie aan te verbinden. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen wat precies de invloed van deze factor is op de zwaarte van de benodigde regietaken.

### **Extra factor 2: Governance, budget en doorbelasting**

Een van de onderzochte organisaties (gemeente Amsterdam) heeft deze extra factor genoemd. Volgens de geïnterviewde is het van belang om na de doorvoering van de outsourcing of interne centralisatie rekening te houden met de wijzigingen die doorgevoerd moeten worden in de besluitvormingsstructuur, de budgetverantwoordelijkheid en de eventuele doorbelasting van de IT-kosten naar de organisatieonderdelen.