

Business Process Outsourcing In Control

Onderzoek naar de beheersing en besturing van uitbestede processen

Master Thesis
Marijn van Schoote



Deloitte.



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Business Process Outsourcing In Control

Onderzoek naar de beheersing en besturing van uitbestede processen

Master thesis

Auteur : M.F. (Marijn) van Schoote
Studentnummer: s0078204
Datum : 30-03-2006
Studie : Master Business Information Technology
Specialisatie : ICT and Innovation
Instelling : Universiteit Twente

Afstudeercommissie :

Dr. mr. ir. Th.J.G. (Theo) Thiadens
Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie

Dr. N. (Klaas) Sikkel
Faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica

Ir. D.H. (Dimitrich) Stöpetie RE CISA CISSP
Deloitte Accountants BV

Deloitte.



Deloitte, Afdeling ERS
Stationsplein 6
Postbus 90721
2509 LS Voorburg
Nederland

Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
Postbus 217
7500 AE Enschede
Nederland

Voorwoord

“Wat doen we zelf en wat besteden we uit aan een leverancier”. Dit vragen steeds meer topmanagers van organisaties zich af in tijden waarin termen als uitbesteding, outsourcing en Business Process Outsourcing veelvuldig opduiken in het dagelijkse nieuws en in hedendaagse managementliteratuur.

In de praktijk blijkt de uitvoering van uitbestedingen een complexe aangelegenheid. De oorzaken lopen uiteen van het hebben van beperkte kennis van de interne organisatie, cultuurverschillen, te hoge verwachtingen van de uitbestedende organisatie tot gebrekkige opdrachtspecificaties. Deze oorzaken leiden ertoe dat de uitbesteding niet het gewenste resultaat oplevert. De complexiteit wordt onderstreept door diverse onderzoeken uitgevoerd door adviesbureaus. Onderzoekers van McKinsey onderzochten uitbestedingsovereenkomsten bij 35 organisaties, waarbij bleek dat een op de drie overeenkomsten faalde en nog eens een op de drie geen onverdeeld succes was. Onderzoek van Deloitte wijst uit dat een op de vier organisaties zo ontevreden is over de dienstverlening dat de organisatie de uitbesteding weer terugdraait.

Mede door deze cijfers ben ik geïntrigeerd geraakt door de vraag waarom er zo veel fout gaat bij het uitbesteden. Op basis van deze persoonlijke motivatie ben ik begonnen met het schrijven van de master thesis die nu voor u ligt.

Dit resultaat heb ik natuurlijk niet alleen bereikt. Zonder pretentie van volledigheid wil ik de volgende personen danken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Theo Thiadens en Klaas Sikkel - mijn afstudeerbegeleiders van de Universiteit Twente - wil ik bedanken voor de kritische kanttekeningen, wijze adviezen, positieve discussies en hun onvermoeibare positieve instelling. Dimitrich Stöpetie – mijn bedrijfsbegeleider van Deloitte - wil ik bedanken voor zijn advies en begeleiding tijdens mijn stage bij Deloitte.

Daarnaast wil ik iedereen bedanken die ik heb mogen interviewen tijdens het onderzoek. Teneinde de anonimiteit te waarborgen kan ik de geïnterviewden niet persoonlijk noemen, maar dat wil niet zeggen dat ik ze niet dankbaar ben.

Ook mijn collega's binnen Deloitte - Afdeling Enterprise Risk Services - zijn niet onbelangrijk geweest bij het schrijven van mijn master thesis. Vanaf het begin werd ik beschouwd als volwaardig collega en actief betrokken bij de organisatie. Ik ben dan ook zeer dankbaar voor hun bijdrage aan dit onderzoek en voor de plezierige tijd tijdens mijn stage.

Last but not least wil ik mijn vader, moeder en zusje en natuurlijk mijn vrienden bedanken voor alle hulp en vooral het plezier tijdens mijn studie.

"Great is the victory, but the friendship of all is greater."

Emil Zatopek after the Olympic Games Helsinki 1952

Marijn van Schoote
Voorburg, 30-03-2006

Samenvatting

Het toenemende belang van contracten op het gebied van Business Process Outsourcing en IT outsourcing maken aandacht voor beheersing en besturing van deze uitbestedingscontracten noodzakelijk. Deze noodzaak wordt onderstreept door onderzoeken van diverse adviesbureaus. Eerder onderzoek van Deloitte wijst bijvoorbeeld uit dat één op de vier organisaties zo ontevreden is over de dienstverlening dat de organisatie de uitbesteding weer terugdraait.

Oorzaken van deze ontevredenheid lopen uiteen van het hebben van beperkte kennis van de interne organisatie, cultuurverschillen, te hoge verwachtingen van de uitbestedende organisatie tot gebrekkige opdrachtspecificaties. De oorzaken leiden ertoe dat de uitbesteding niet het gewenste resultaat oplevert dat men aanvankelijk voor ogen had.

De complexiteit wordt nog verder vergroot doordat aandeelhouders, toezichhoudende organen en andere belanghebbenden transparantie eisen in de wijze waarop organisaties worden beheerst. Deze belanghebbenden eisen een uitspraak van het topmanagement over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en beheerst. Een dergelijke uitspraak geeft inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering en geeft daarmee antwoord op de vraag in hoeverre het management voldoende grip heeft op de bedrijfsprocessen. Dit vereist extra maatregelen als processen zijn uitbesteed aan een externe leverancier.

In dit onderzoek is bepaald op welke wijze een uitbesteed proces bestuurd en beheerst kan worden, zodat het management voldoende grip kan houden of krijgen op het proces en de uitbesteding de voordelen oplevert die men aanvankelijk voor ogen had.

Probleemstelling

De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit onderzoek luidt:

Welke factoren dragen bij aan het kunnen beheersen en besturen van een uitbesteed proces, zodat het proces in control van het management van de uitbestedende organisatie blijft.

Gehanteerde methode

Door middel van een literatuurstudie is een verkenning gemaakt naar factoren die van invloed zijn op de besturing en beheersing van een uitbesteed proces. De hierbij verkregen inzichten zijn verwerkt in een vragenlijst. De vragenlijst diende als uitgangspunt voor een casestudy bij zes uitbestedende organisaties. Deze interviews geven een beeld hoe in de praktijk uitbesteede processen worden beheerst en bestuurd. Op basis van de uitkomsten zijn de beheersfactoren getoetst en is een verbeterde vragenlijst geformuleerd.

Belangrijkste bevindingen uit de literatuur

In het onderzoek is uitbesteden (outsourcing) gedefinieerd als het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en daarbij behorende bedrijfsmiddelen en medewerkers aan een externe leverancier en vervolgens gedurende een bepaald aantal jaren terugontvangen van diensten van die leverancier op basis van die processen met een resultaatverplichting.

De organisatie die de processen en daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers van een bepaalde organisatie overneemt wordt in dit onderzoek aangeduid als een leverancier.

De relatie tussen een uitbestedende organisatie en een leverancier wordt aangeduid als een uitbestedingsrelatie. Een uitbestedingsrelatie is een langdurige samenwerking tussen een uitbestedende organisatie en een externe leverancier. Deze

samenwerking wordt formeel vastgelegd in een uitbestedingscontract. Op basis van dit uitbestedingscontract worden diensten door de leverancier geleverd aan de uitbestedende organisatie.

Het Engelse woord control dat in dit onderzoek wordt gebruikt, wordt vaak gezien als controleren, maar de betekenis van het woord is niet zozeer afgeleid van het Nederlandse woord controleren, maar ligt meer in het verlengde van het besturen en beheersen. Besturen is het nemen van beslissingen alsmede het invulling geven aan de randvoorwaarden om die beslissing naar behoren te kunnen uitvoeren. Onder beheersen wordt verstaan het op grond van informatie vaststellen of over een bepaalde periode de doelstellingen in relatie tot gedane uitspraken, al dan niet binnen redelijke grenzen zijn gerealiseerd.

Op basis van dit gegeven is control in de context van Business Process Outsourcing in dit onderzoek gedefinieerd als de wijze van besturen, beheersen en toezicht houden gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen, zodat overeengekomen condities uit het contract volledig en volgens verwachting worden nagekomen door de externe leverancier en dat ongewenste situaties worden voorkomen of worden opgemerkt en opgelost.

Als uitgangspunt voor de besturing en beheersing van een uitbesteed proces zijn negen factoren beschreven die van invloed zijn op het succes of falen van een uitbesteding. In het hierna volgende volgt een korte omschrijving van deze factoren:

1. Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De koppeling tussen de vraag- en aanbodorganisatie wordt bij uitbesteding uit elkaar getrokken. De vraagorganisatie blijft achter bij de uitbestedende organisatie, terwijl de aanbodorganisatie verplaatst wordt naar de leverancier. Een organisatie kan zijn uitbestede processen alleen besturen en beheersen als de achterblijvende vraagorganisatie in staat is om als een opdrachtgever op te treden naar de leverancier. De vraagorganisatie is daarbij verantwoordelijk voor de aansluiting van de informatieverzorging bij de behoeften en eisen van de interne bedrijfsfuncties uit de lijnorganisatie. Daarnaast moet de vraagorganisatie nagaan of de voorzieningen geleverd worden conform de afspraken uit het contract en de service level agreements. De vraagorganisatie wordt ook wel functioneel beheer genoemd. Handreikingen voor de inrichting van het functioneel beheer worden gedaan door de methode BiSL (Business Information Service Library). BiSL is een procesmodel voor de inrichting van een ontwikkelde vraagfunctie van een organisatie.

2. Het inrichten van performance management

Uitbesteden is alleen verantwoord indien de eisen aan de activiteiten van tevoren vastgesteld kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden. Effectieve sturing vereist dat de te leveren functies en prestaties gekwantificeerd kunnen worden. Daarnaast moet de uitbestedende organisatie de prestaties van de leverancier benchmarken met eerdere prestaties en met best-in-class serviceniveaus. Het specificeren, meten en sturen op de prestaties van de leverancier wordt veelal samengevat met de term performance management.

Het onveranderbare karakter van een contract kan tot problemen leiden. Dit betekent dat de contractstructuur voldoende flexibiliteit moet bieden om onvoorzienbare ontwikkelingen op te vangen.

Het is verstandig om het uitbestedingscontract verder uit te werken in service level agreements die periodiek volgens bepaalde spelregels gewijzigd kunnen worden. Op operationeel niveau dienen afspraken vastgelegd te worden in een Dossier Afspraken en Procedures. Het DAP wordt vanwege zijn operationele aard meerdere malen per maand bekeken en waar nodig aangepast aan de praktijk

3. Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Voor een effectieve beheersing en besturing is het van belang dat de externe leverancier zorgt voor de rapportage over de geleverde dienstverlening. Het is belangrijk dat over de vorm en de inhoud van deze rapportage afspraken zijn gemaakt. De serviceniveaurapportage moet begrijpelijk zijn voor de lijnorganisatie en indicatoren bevatten die de bedrijfsfuncties inzicht geven in voor hun bedrijfskritische zaken. Deze rapportage moet dan ook niet alleen maar bestaan uit een gedetailleerde technische opsomming van verrichte werkzaamheden. De serviceniveaurapportage kan bijvoorbeeld de vorm hebben van een balanced scorecard.

4. Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De serviceniveaurapportage is input voor periodiek overleg over de geleverde dienstverlening door de uitbestedende organisatie en de leverancier. Het overleg geeft, naast de operationele communicatie, mogelijkheden om veranderingen en verbeteringen aangaande de dienstverlening te bespreken. Deze overleggen bieden voor zowel de uitbestedende organisatie als de leverancier de mogelijkheid om onderwerpen te bespreken die zich richten op de lange termijn.

5. Het opstellen van een informatieplan

Voor effectieve besturing en beheersing van een uitbesteed proces is een informatieplan een vereiste. Een informatieplan zorgt voor prioriteitsstelling en voor een planmatige manier van werken. In een informatieplan legt de uitbestedende organisatie hiervoor keuzes vast voor de komende periode. Op basis van het informatieplan wordt sturing aan de leverancier gegeven. Daarnaast worden op basis van het informatieplan budgetten toegekend aan de leverancier en kan de leverancier rapporteren over het uitputten van deze budgetten.

6. Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Bij het afsluiten van een uitbestedingscontract wordt men langdurig van elkaar afhankelijk. Als een leverancier dan niet uit de kosten komt is hij vaak gedwongen om zijn inzet te beperken, hetgeen ten koste gaat van het serviceniveau, of de leverancier gaat zich richten op het identificeren van meerwerk. In een dergelijke situatie wordt alles wat niet letterlijk in de service level agreements is opgenomen apart in rekening gebracht.

Een transparante kostprijsberekening is van groot belang voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Een goede manier is om het principe van activity based costing toe te passen op de dienstverlening en de tarieven voor meerwerk vast te leggen in het contract.

7. Het aanpassen van het uitbesteede proces

Uitbestedende organisaties kunnen een uitbesteed proces alleen besturen en beheersen als de uitvoer van het proces meetbaar is, de informatieasymmetrie tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier laag is en er weinig onzekerheid is over het handelen van de externe leverancier. De uitvoer van een proces is meetbaar als de specificaties waar de uitvoer aan moet voldoen vooraf bekend zijn en vastgesteld kan worden of de werkelijke uitvoer hiermee overeenkomt. Een informatieasymmetrie doet zich voor als de externe leverancier over meer informatie beschikt dan de uitbestedende organisatie. Een informatieasymmetrie wordt vergroot als het uitbesteede proces minder gestandaardiseerd is. Onzekerheid kan gedefinieerd worden als het verschil tussen de hoeveelheid informatie die nodig is om een beslissing te nemen en de hoeveelheid informatie die de organisatie al heeft. Onzekerheid wordt ondermeer veroorzaakt door de specificiteit van de kennis en hulpmiddelen die de externe leverancier moet inzetten voor de dienstverlening.

8. Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Nadat een proces is uitbesteed wordt de organisatie afhankelijk van de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de integriteit, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de informatievoorziening te waarborgen.

Informatiebeveiliging is een integraal onderdeel is van het uitbesteden van bedrijfsprocessen. De uitbestedende organisatie moet overeenstemming bereiken met de leverancier over het niveau van de te nemen maatregelen in relatie tot de uitbestede activiteiten. Vanuit de vraagorganisatie stelt men daarom eisen aan de beveiliging van de ICT-voorzieningen van de externe leverancier. Daarnaast zal men inzicht willen hebben in de naleving van deze eisen. De naleving van deze eisen kan worden nagegaan door middel van een third party audit.

De uitbestedende organisatie moet immers een bepaalde zekerheid krijgen over de naleving van afspraken, de kwaliteit van de interne beheersing en de robuustheid van de risicobeheersing van de externe leverancier.

Op de negende factor wordt bij de belangrijkste bevindingen uit de praktijk ingegaan.

Belangrijkste bevindingen uit de praktijk

De belangrijkste bevindingen, de beheersfactoren, uit de literatuur zijn verwerkt in een vragenlijst. Elk punt van de vragenlijst bevat een beheersfactor die door een uitbestedende organisatie in ogenschouw genomen moet worden. Om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van de beheersfactor, is een tweede laag met subvragen toegevoegd aan de vragenlijst. Met behulp van deze subvragen kan gedetailleerder inzicht worden gekregen in de invulling van beheersfactoren zonder dat daarmee afbreuk wordt gedaan aan het beknopte karakter van de vragenlijst.

De vragenlijst is in zes diepte-interviews voorgelegd aan managers van verschillende uitbestedende organisaties. Zij waren verantwoordelijk voor de contracten met externe leveranciers. De organisaties functioneerden in de energie, de financiële, de overheid en de uitgeverijsector. De contracten varieerden in grootte en richtten zich zowel op de uitbesteding van een compleet proces, de complete uitbesteding van de ICT voorzieningen, als op selectieve outsourcing van bijvoorbeeld de exploitatie van mainframefaciliteiten of de exploitatie en het onderhoud van een bepaalde applicatie.

Uit het onderzoek is gebleken dat alle onderzochte organisaties aandacht hebben besteed aan de organisatorische inrichting van een intermediair tussen de lijnorganisatie en de externe leverancier. De intermediair kent in alle bestudeerde organisaties twee verantwoordelijkheden: het vertalen van de behoeften vanuit de lijnorganisatie naar een vraag voor de leverancier en het nagaan of de leverancier voldoet aan de afspraken uit het contract. Vastgesteld kan worden dat alle bestudeerde organisaties een ander beeld hebben bij de organisatorische inrichting van de bedrijfsfunctie. In geen van de onderzochte organisaties is het BiSL procesmodel toegepast.

In vijf gevallen baseren de onderzochte vraagorganisaties het nakomen van de service level agreement op eigen metingen en op de serviceniveaurapportage van de leverancier. De serviceniveaurapportage treedt daarbij tevens als input voor periodiek overleg over de geleverde dienstverlening.

Als er sprake is van een aanzienlijk contract voor een belangrijk proces of een belangrijke ICT voorziening, dan stelt men in alle onderzochte organisaties eisen aan de wijze van werken om de gevraagde voorzieningen te leveren. In vier van de zes onderzochte organisaties eist men dat de leverancier middels een Third Party Memorandum aangeeft dat de wijze van werken overeenkomt met de gestelde eisen. Een onafhankelijke organisatie of IT-auditor beoordeelt hiertoe de kwaliteit van de beheersmaatregelen bij de leverancier en verstrekt op basis hiervan een certificaat. Om dit te bereiken wordt de te certificeren organisatie getoetst aan een normenkader. In de onderzochte organisaties zijn deze normenkaders gebaseerd op CobiT, ITIL en de Code voor Informatiebeveiliging.

In twee van de onderzochte cases verliep de uitbesteding het na het eerste jaar niet zoals men oorspronkelijk had gehoopt. Door het projectmanagement te vervangen en door een directe bemoeienis van het topmanagement is in beide gevallen getracht om de verstoorde verhoudingen tussen de eigen organisatie en de leverancier te herstellen. In beide gevallen is het project hierdoor redelijk op de rails gekomen.

De inzichten uit het praktijkonderzoek zijn gebruikt om de beheersfactoren te toetsen en om een verbeterde vragenlijst te formuleren. In de interviews is expliciet gevraagd naar aanvullende beheersfactoren en naar aanvullingen op de vragenlijst. De interviews hebben een extra beheersfactor opgeleverd: het bewaken van de business case.

Door de voordelen van de uitbesteding af te wegen tegen de kosten en de risico's van de uitbesteding ontstaat een business case. Een business case is niet alleen van belang bij het nemen van het juiste besluit over de uitbesteding, maar vormt daarna ook een belangrijk instrument om op te sturen in de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is.

Een business case voor een nieuw project moet altijd goedgekeurd worden door het functioneel beheer. Pas na goedkeuring en een heldere voorspelling van de kosten en risico's kan het functioneel beheer de hulp inroepen van de externe leverancier.

Aanbevelingen voor de opdrachtgever

In dit onderzoek is zijn de factoren die bijdragen aan het beheersen en besturen van een uitbesteed proces verwerkt in een vragenlijst. In tegenstelling tot het nemen van beslissingen over uitbestedingen is naar het beheersen van uitbesteede processen niet veel onderzoek gedaan. Er is nog meer onderzoek noodzakelijk om de volledigheid van de set beheersfactoren van de vragenlijst te garanderen. Daarnaast is in het onderzoek slechts beperkte aandacht besteed aan de rol die leveranciers spelen in een uitbestedingsrelatie. Tot slot wordt een aanbeveling gedaan om de scope van het onderzoek te verbreden naar offshore outsourcing.

De opdrachtgever, Deloitte afdeling Enterprise Risk Services, biedt organisaties een breed pakket aan diensten op het gebied van risicomanagement. Voor een aanvulling van het bestaande dienstenpakket is een onderzoek gestart naar factoren die bijdragen aan het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Door organisaties in een vroegtijdig stadium bewust te maken van deze geïdentificeerde beheersfactoren stijgt de kans op succes in de operationele fase van het uitbestedingscontract. De bevindingen uit het onderzoek vormen hiermee een nuttige aanvulling op het huidige dienstenpakket van Deloitte afdeling Enterprise Risk Services.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Uitbesteden in Nederland	2
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Doelstelling	3
1.4	Onderzoeksmodel	3
1.5	Onderzoeksvragen	3
1.5.1	Theoriegerichte onderzoeksvragen	3
1.5.2	Praktijkgerichte onderzoeksvragen	5
1.6	Opdrachtgever	5
1.7	Onderzoeksafbakening	5
1.8	Structuur van het onderzoek	6
2	Business Process Outsourcing	7
2.1	Begrippenkader	7
2.2	IT outsourcing versus Business Process Outsourcing	9
2.3	Waardeketenmodel	9
2.4	Offshore outsourcing	10
2.5	Shared service centers	10
2.6	Motivaties voor Business Process Outsourcing	11
2.6.1	Economisch motief	11
2.6.2	Operationeel motief	11
2.6.3	Strategisch motief	11
2.6.4	Emotioneel motief	12
2.7	Risico's van Business Process Outsourcing	12
2.7.1	Projectrisico's verbonden aan uitbesteden	13
2.8	Operationele risico's van uitbesteden	15
2.9	Definitie van een succesvolle uitbestedingsrelatie	16
2.9.1	Harde criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbestedingsrelatie	17
2.9.2	Zachte beoordelingscriteria voor het beoordelen van het succes van een uitbestedingsrelatie	17
2.10	Samenvatting	18
3	Besturing en beheersing van een proces	19
3.1	Control	19
3.2	Besturen van processen	20
3.2.1	Strategische besturing	20
3.2.2	Tactische besturing	20
3.2.3	Operationele besturing	22
3.3	Systeemtheorie	23
3.4	De rol van informatie bij besturing en beheersing	24
3.5	Samenvatting	25
4	Besturing en beheersing van een uitbesteed proces	27
4.1	Control in de context van Business Process Outsourcing	27
4.2	Besturingsmodel voor een uitbestedingsrelatie	28
4.3	Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier	29
4.3.1	Taakgebieden op strategisch niveau	30
4.3.2	Taakgebieden op tactisch niveau	31
4.3.3	Taakgebieden op operationeel niveau	31
4.4	Het inrichten van performance management	33
4.5	Het rapporteren over de verleende dienstverlening	35
4.6	Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier	37

4.7	Het opstellen van een informatieplan.....	38
4.8	Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier	38
4.9	Het aanpassen van het uitbestede proces	39
4.10	Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier.....	40
4.10.1	Funciescheiding	41
4.10.2	Gebruikerscontroles	44
4.10.3	General controls.....	44
4.10.4	Application controls	45
4.10.5	Informatiebeveiliging	46
4.10.6	Third Party Memorandum	47
4.11	Samenvatting	48
5	Conceptueel kader.....	51
5.1	Proposities	51
6	Opzet praktijkonderzoek	55
6.1	Interviews en dataverzameling	55
6.2	Kwaliteit van het onderzoek	56
7	Beschrijving van de onderzochte cases	59
7.1	Verloop van het praktijkonderzoek.....	59
7.2	Casestudy Energieleverancier	60
7.2.1	Toetsen van de beheersfactoren	61
7.2.2	Samenvatting	63
7.3	Casestudy Financiële dienstverlener	63
7.3.1	Toetsen van de beheersfactoren	65
7.3.2	Samenvatting	66
7.4	Casestudy Kadaster Salarisverwerking	67
7.4.1	Toetsen van de beheersfactoren	67
7.4.2	Samenvatting	68
7.5	Casestudy Kadaster AKR-hypothekensysteem.....	68
7.5.1	Toetsen van de beheersfactoren	69
7.5.2	Samenvatting	70
7.6	Casestudy Overheidsinstelling.....	70
7.6.1	Toetsen van de beheersfactoren	72
7.6.2	Samenvatting	73
7.7	Casestudy Uitgeverij	74
7.7.1	Toetsen van de beheersfactoren	74
7.7.2	Samenvatting	76
8	Analyse van de beheersfactoren	77
8.1	Evaluatie van de beheersfactoren	77
8.1.1	Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier	77
8.1.2	Het inrichten van performance management.....	78
8.1.3	Het rapporteren over de verleende dienstverlening.....	79
8.1.4	Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier.....	79
8.1.5	Het opstellen van een informatieplan.....	80
8.1.6	Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier	80
8.1.7	Het aanpassen van het uitbestede proces	81
8.1.8	Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier.....	81
8.2	Aanvullende beheersmaatregelen	82
8.2.1	Het bewaken van de business case	82

8.2.2	Het vervangen van het projectmanagement	82
8.3	Aanvullende bevindingen	82
8.3.1	Het belang van een degelijk contract	83
8.3.2	Organisaties hebben moeite met het ontvlechten van de dienstverlening	83
9	Conclusies en aanbevelingen	85
9.1	Beantwoorden van de probleemstelling vanuit het theoretisch kader	85
9.2	Beantwoorden van de probleemstelling vanuit het empirisch kader	87
9.3	Beantwoorden van de probleemstelling vanuit het conceptueel kader	90
9.4	Aanbevelingen	91
9.4.1	Aanbevelingen voor verder onderzoek	91
9.4.2	Aanbevelingen voor de opdrachtgever	92
10	Reflectie	93
10.1	Reflectie theoretisch kader	93
10.2	Reflectie empirisch kader	93
10.3	Reflectie conceptueel kader	94
11	Literatuurlijst	95
	Verklarende woordenlijst	99
	Bijlage I Vragenlijst	101
	Bijlage II Uitwerking Expertinterview	109
	Bijlage III Uitwerking Casestudies	113
	Casestudy Energieleverancier	113
	Casestudy Financiële dienstverlener	118
	Casestudy Kadaster	123
	Casestudy Overheidsinstelling	131
	Casestudy uitgeverij	137
	Bijlage IV Overzicht beheersmaatregelen	141
	Bijlage V Definitieve vragenlijst	145

Lijst van gebruikte figuren

Figuur 1: Visie op uitbesteding (Uit: Bergman & Gianotten, 2004)	2
Figuur 2: Huidig niveau van uitbesteding (Uit: Bergman & Gianotten, 2004)	2
Figuur 3: Onderzoeksmodel	3
Figuur 4: Structuur van het onderzoek	6
Figuur 5: IT Outsourcing versus Business Process Outsourcing (Uit: Delen, 2005)	9
Figuur 6: Het waardeketenmodel (Uit: Porter, 1985)	10
Figuur 7: De planning en control cyclus (Uit: Starreveld, 2002).....	22
Figuur 8: Het besturingsparadigma (Uit de Leeuw, 1974)	24
Figuur 9: De systeemtheorie toegepast op een uitbestedingsrelatie	28
Figuur 10: De rol van het functioneel beheer	29
Figuur 11: Het BiSL raamwerk (Uit: Van der Pols et al., 2005).....	32
Figuur 12: Rollenverdeling (Uit: Lugtigheid & Wesselman, 2003).....	35
Figuur 13: De balanced scorecard	36
Figuur 14: De objecten van beheer (Uit: Thiadens, 2002)	40
Figuur 15: General en Application Controls	41
Figuur 16: Procesmatige inrichting leverancier (Uit: Thiadens, 2004)	42
Figuur 17: ITIL security management (Uit: Overbeek et al., 2002)	43
Figuur 18: Relatie tussen de uitbestedende organisatie en leverancier	44
Figuur 19: Kubus van Bautz (Aangepast uit: Thiadens, 2004).....	46
Figuur 20: Organisatorische inrichting intermediair energieleverancier.....	61
Figuur 21: Organisatorische inrichting intermediair financiële dienstverlener.....	65
Figuur 22: Organisatorische inrichting intermediair Kadaster	67
Figuur 23: Organisatorische inrichting intermediair Kadaster	69
Figuur 24: Organisatorische inrichting intermediair overheidsinstelling	72
Figuur 25: Organisatorische inrichting intermediair uitgeverij	74

Lijst van gebruikte tabellen

Tabel 1: Omzet van uitbestedingen in Nederland (in miljard euro's)	2
Tabel 2: Aspecten en kenmerken van betrouwbaarheid (Uit: Overbeek et al., 2002) .	15
Tabel 3: Harde criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbesteding	17
Tabel 4: Zachte criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbesteding	17
Tabel 5: Een overzicht van management control mechanismen	21
Tabel 6: Eisen aan informatie (Uit: Starreveld, 2002)	25
Tabel 7: Voorbeelden van vertalen van strategie naar KPI's	37
Tabel 8: Overzicht van de geïnterviewde experts	59
Tabel 9: Eigenschappen van de bestuurde casestudies.....	60
Tabel 10: Wijze waarop informatie is verkregen	60

1 Inleiding

Uitbesteding is gerelateerd aan een van de meest fundamentele en klassieke organisatorische vragen: de 'make or buy'-beslissing en de vraag hoe de relaties die ontstaan als resultaat van dit besluit gestructureerd en daarna beheerst moeten worden. Uitbesteding is niet nieuw. Coase vroeg zich in 1937 al af welke activiteiten een organisatie zelf moet doen en welke activiteiten beter van de markt betrokken kunnen worden (Coase, 1937). In de 'make or buy'-beslissing ligt een overweging van de kosten tussen een bepaalde activiteit zelf uitvoeren en deze activiteit door een externe leverancier op de markt te laten uitvoeren ten grondslag. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen de directe kostenbesparing die gerealiseerd wordt bij uitbesteding aan een leverancier op de markt tegen de transactiekosten (de kosten die de uitbestedende organisatie maakt om het proces over te dragen aan de leverancier en daarna de leverancier aan te sturen).

Het uitbesteden van de IT-voorzieningen door Eastman Kodak aan IBM en DEC in 1989 wordt in de wetenschappelijke literatuur gezien als een van de eerste IT-uitbestedingen ter wereld. IBM werd na het sluiten van de overeenkomst verantwoordelijk voor het beheer van de datacenters en DEC werd verantwoordelijk voor het beheer van het telecommunicatienetwerk. Het contract had een waarde van 250 miljoen dollar en een looptijd van tien jaar (Willcocks & Lacity, 2001; Delen, 2005).

Inmiddels zien veel organisaties in het uitbesteden van IT en processen ondersteund door IT een oplossing voor het realiseren van kwaliteitsverbetering en kostenbesparing. Willcocks c.s. (2004) verwachten dat de uitgaven voor Business Process Outsourcing (BPO) in Europa in de periode 2003-2007 met 25% zullen stijgen.

In de praktijk blijkt de uitvoering van uitbestedingen een complexe aangelegenheid. Oorzaken lopen uiteen van beperkte kennis van de interne organisatie, cultuurverschillen, te hoge verwachtingen van de uitbestedende organisatie tot gebrekkige opdrachtspecificaties. Deze oorzaken leiden ertoe dat de uitbesteding niet de gewenste doelstelling oplevert die men aanvankelijk voor ogen had. Deze complexiteit wordt onderstreept door diverse onderzoeken die uitgevoerd zijn door adviesbureaus. Onderzoekers van McKinsey bekeken BPO overeenkomsten bij 35 organisaties, waarbij bleek dat een op de drie overeenkomsten faalde en nog eens een op de drie geen onverdeeld succes was (Bloch & Spang, 2003). Onderzoek van Deloitte wijst uit dat een op de vier organisaties hun uitbestede IT-processen weer terug in huis heeft genomen (Deloitte, 2005).

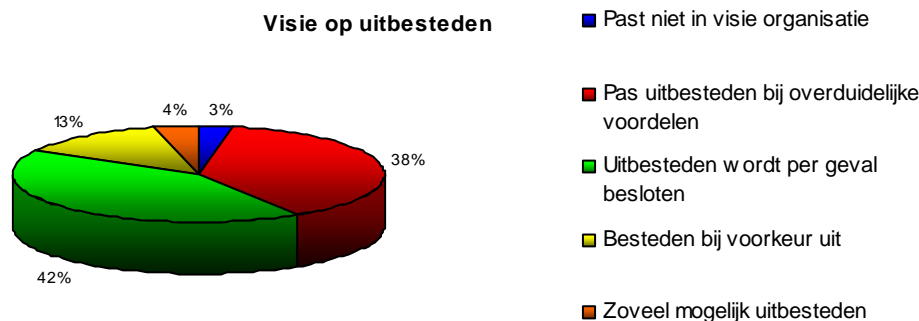
Deze complexiteit wordt nog verder vergroot doordat aandeelhouders, toezichhoudende organen en andere belanghebbenden transparantie eisen in de wijze waarop organisaties worden beheerst. Deze belanghebbenden eisen een uitspraak van het topmanagement over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en beheerst. Een dergelijke uitspraak geeft inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering en geeft daarmee antwoord op de vraag in hoeverre het management voldoende grip heeft op de bedrijfsprocessen (Driesen & Kamstra, 2003). Dit vereist extra maatregelen als de processen zijn uitbesteed aan een externe leverancier.

In dit onderzoek zal worden bepaald op welke wijze een uitbesteed proces bestuurd en beheerst kan worden, zodat de uitbesteding de voordelen oplevert die men aanvankelijk voor ogen had. Hiervoor is het noodzakelijk om eerst een beeld te vormen van de wijze waarop een proces dat in een organisatie wordt uitgevoerd bestuurd en beheerst kan worden. Dit vormt het eerste gedeelte van het theoretisch onderzoek. Daarna wordt besturing en beheersing van uitbestede processen nader bekeken. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de stuursignalen die de uitbestedende organisatie kan geven aan een externe leverancier om een uitbesteed proces te beheersen; de informatie die een uitbestedende organisatie nodig heeft om een externe leverancier aan te sturen; de risico's die een uitbestedende organisatie loopt bij het hebben uitbesteed van een proces; en de maatregelen die de externe

leverancier moet treffen om aan te tonen dat hij zorg draagt voor het uitbestede proces. Het theoretisch onderzoek zal uiteindelijk resulteren in een vragenlijst die gebruikt kan worden om te bepalen waarom een uitbesteding niet succesvol verloopt. In het praktijkonderzoek worden enkele ervaringsdeskundigen van uitbestedende organisaties geïnterviewd die ervaring hebben bij het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Het doel van het praktijkonderzoek is het valideren van de vragenlijst met inzichten uit de praktijk.

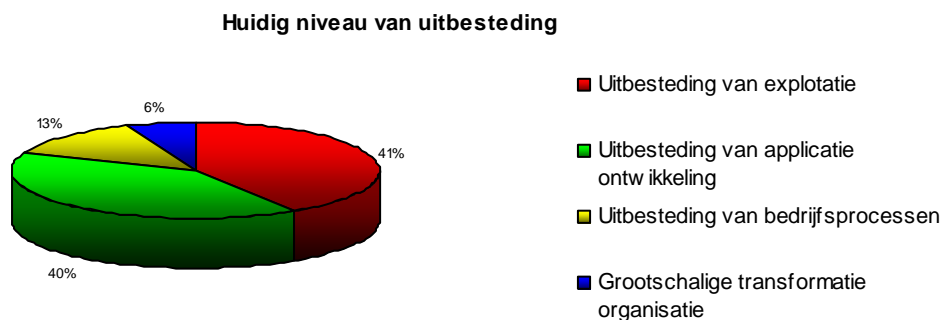
1.1 Uitbesteden in Nederland

Teneinde een beeld te schetsen van de markt voor Business Process Outsourcing markt in Nederland zijn in deze paragraaf de belangrijkste bevindingen uit een onderzoek van het platform 'Topmanagement en IT' weergegeven. Dit platform heeft in juni 2004 in opdracht van Accenture en onderzoeksbureau Giarte Research gekeken naar Business Process Outsourcing in Nederland (Bergman & Gianotten, 2004). Uit het onderzoek blijkt dat uitbesteden in Nederland een algemeen geaccepteerd verschijnsel is. Het aantal organisaties dat aangeeft dat uitbesteden niet binnen de strategie valt is op één hand te tellen.



Figuur 1: Visie op uitbesteding (Uit: Bergman & Gianotten, 2004)

Daarnaast blijkt uit het onderzoek blijkt dat organisaties niet alleen de exploitatie van de infrastructuur en het onderhoud van applicaties uitbesteden, maar dat ook steeds meer organisaties bedrijfsprocessen uitbesteden.



Figuur 2: Huidig niveau van uitbesteding (Uit: Bergman & Gianotten, 2004)

Vermeulen (2003) en Delen (2005) hebben onderzoek gedaan naar de omvang van de Nederlandse markt voor uitbestedingen. Beide onderzoekers verwachten dat de markt voor IT outsourcing en Business Process Outsourcing de komende jaren met dubbele cijfers blijft groeien.

	2002	2007	Jaarlijkse groei
BPO (Vermaelen, 2003)	9,3	15,6	11,1%
IT outsourcing (Delen, 2005)	4,2	10,5	20%
Totaal	13,5	26,1	16%

Tabel 1: Omzet van uitbestedingen in Nederland (in miljard euro's)

1.2 Probleemstelling

De hierboven beschreven complexiteit en de aanhoudende groei van uitbestedingen hebben mede geleid tot het formuleren van de volgende probleemstelling voor dit onderzoek:

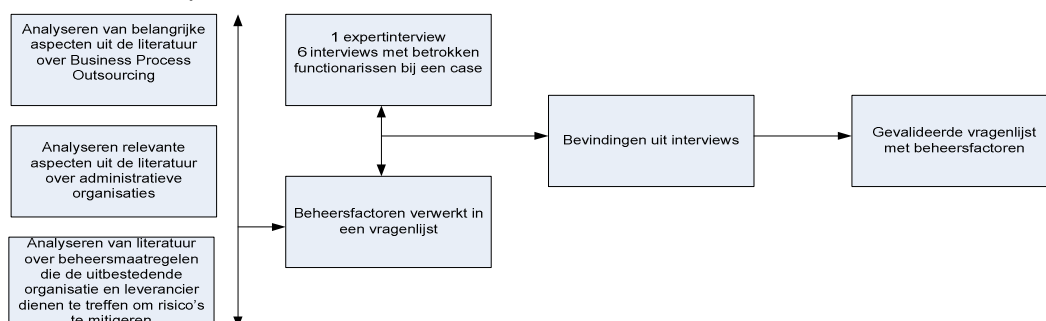
Welke factoren dragen bij aan het kunnen beheersen en besturen van een uitbestede proces, zodat het proces in control van het management van de uitbestedende organisatie blijft.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek sluit aan op de probleemstelling en is erop gericht om *Deloitte inzicht te geven in de factoren die bijdragen aan het kunnen beheersen en besturen van een uitbestede proces, zodat het proces in control van het management van de uitbestedende organisatie blijft.*

1.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoek om de geformuleerde doelstelling te verwezenlijken is een combinatie van een bureauonderzoek voor het theoretisch onderzoek en een casestudy voor het praktijkonderzoek. Kenmerkend voor een bureauonderzoek is het gebruik van bestaand materiaal en dit materiaal vanuit een ander perspectief te belichten dan waarmee het werd geproduceerd. Kenmerkend voor een casestudy is een selectieve steekproef uitgevoerd bij een klein aantal onderzoekseenheden, waarmee kwalitatieve gegevens middels een open waarneming op locatie worden verzameld (Verschuren en Doorewaard, 1999). In het theoretisch onderzoek wordt op basis van bestaande vakliteratuur een verkenning gemaakt naar factoren die van invloed zijn op de besturing en beheersing van een uitbestede proces. De hierbij verkregen inzichten worden verwerkt in een vragenlijst. De vragenlijst dient als uitgangspunt in de casestudy. Het doel van de casestudy is om de vragenlijst te toetsen en na te gaan welke factoren in de praktijk bijdragen aan het succesvol besturen en beheersen van een uitbestede proces.



Figuur 3: Onderzoeksmodel

1.5 Onderzoeksvragen

Op basis van de methodiek beschreven in Verschuren en Doorewaard (1999) kunnen de volgende centrale- en subvragen worden afgeleid. Het beantwoorden van de vragen geeft inzicht in de factoren die bijdragen aan het besturen en beheersen van een uitbestede proces, zodat het in control van het management blijft. Hiermee is dus het doel van het onderzoek bereikt.

1.5.1 Theoriegerichte onderzoeksvragen

1. Wat wordt verstaan onder Business Process Outsourcing?

In dit onderzoek worden verschillende perspectieven van uitbesteding beschouwd om een definitie te kiezen of om te komen tot een nieuwe, voor dit onderzoek specifieke definitie van Business Process Outsourcing. De verschillende vormen

van uitbesteden worden beschreven, waaronder IT outsourcing en Business Process Outsourcing, en ook worden de beweegredenen voor iedere vorm uitgelegd. Daarna wordt besproken wanneer door een uitbestedende organisatie gesproken wordt van een succesvolle uitbesteding.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zal recente literatuur over IT outsourcing en Business Process Outsourcing geraadpleegd worden.

Van deze onderzoeksvraag kunnen de volgende subvragen worden afgeleid:

- Wat zijn de motieven om bedrijfsprocessen uit te besteden?
- Welke risico's zijn verbonden aan Business Process Outsourcing?
- Wanneer wordt door een uitbestedende organisatie gesproken van een succesvolle uitbesteding?

2. Wat wordt verstaan onder besturing en beheersing van een proces en wanneer is het management van een organisatie 'in control'?

Om te bepalen hoe een uitbesteed proces beheerst en bestuurd kan worden is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de wijze waarop een proces dat in de organisatie wordt uitgevoerd bestuurd en beheerst kan worden, en wanneer het management van een organisatie 'in control' is. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zullen onder andere de literatuur over bestuurlijke informatievoorziening (Starreveld et al., 2002), management control (Anthony, 1969) en het besturingsmodel van De Leeuw (1974) besproken worden.

Van deze onderzoeksvraag kunnen de volgende subvragen worden afgeleid:

- Op welke niveaus vindt beheersing en besturing in een organisatie plaats?
- Welke informatie heeft een organisatie nodig om een proces te beheersen en besturen, op welke wijze kan deze informatie worden verkregen en welke eisen worden gesteld aan deze informatie?
- Welke stuursignalen kan het management van een organisatie geven om een proces te besturen?

3. Hoe kan een uitbesteed proces worden bestuurd en beheerst, en wanneer is het management van een uitbestedende organisatie 'in control'?

De inzichten die verkregen zijn bij de beantwoording van de eerste twee onderzoeksvragen worden in deze onderzoeksvraag gecombineerd. Hieruit volgt inzicht in de wijze waarop een uitbesteed proces bestuurd en beheerst kan worden. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden wordt literatuur van Lacity en Willcocks (1995; 2002), Beulen (2000) en Delen (2005) over IT- outsourcing, Thiadens (2004) over sturing van ICT-voorzieningen en Grembergen (1997) over performance management besproken.

Van deze onderzoeksvraag kunnen de volgende subvragen worden afgeleid:

- Hoe dient de uitbestedende organisatie ingericht te worden om een uitbesteed proces te besturen en beheersen?
- Welke informatie heeft de uitbestedende organisatie nodig om een externe leverancier aan te sturen, op welke wijze kan deze informatie worden verkregen en welke eisen worden gesteld aan deze informatie?
- Welke stuursignalen kan de uitbestedende organisatie geven aan de externe leverancier?
- Welke ex-ante en ex-post maatregelen dient de leverancier te nemen om deze risico's te mitigeren?
- Welke ex-ante en ex-post maatregelen dient de uitbestedende organisatie te nemen om deze risico's te mitigeren?

1.5.2 Praktijkgerichte onderzoeksvragen

4. Op welke wijze worden processen bestuurd en beheerst door uitbestedende organisaties?

Beantwoording van de praktijkgerichte onderzoeksvragen resulteert in een vragenlijst. In het praktijkonderzoek wordt deze vragenlijst getoetst. Hiervoor zal in het praktijkonderzoek worden nagegaan welke beheersfactoren daadwerkelijk aanwezig zijn, en welke beheersfactoren bijdragen aan het succesvol besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Tot slot zal worden nagegaan welke beheersfactoren niet door een uitbestedende organisatie zijn getroffen, terwijl deze wel verwacht waren.

Van deze onderzoeksvraag kunnen de volgende subvragen worden afgeleid:

- Welke beheersfactoren waren daadwerkelijk aanwezig, en welke beheersfactoren dragen bij aan het succesvol besturen en beheersen van een uitbesteed proces?
- Welke beheersfactoren waren niet aanwezig, terwijl deze op basis van de literatuur wel waren verwacht?
- Welke beheersfactoren waren wel aanwezig, terwijl deze niet in de literatuur werden beschreven?

1.6 Opdrachtgever

Het afstudeeronderzoek is verricht in opdracht van Deloitte. Deloitte is met ruim 6.000 medewerkers en kantoren door heel Nederland de grootste organisatie op het gebied van accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies.

1.7 Onderzoeksafbakening

Processen die zwaar leunen op de mogelijkheden van informatietechnologie

Dit onderzoek gaat in op *de wijze waarop een proces dat reeds is uitbesteed door het management van een organisatie 'in control' gehouden kan worden*. De nadruk ligt hierbij op processen die leunen op de mogelijkheden van informatietechnologie. Het hebben uitbesteed van de logistieke dienstverlening, het beheer van een wagenpark of de verzorging van de catering valt dus buiten het bereik van dit onderzoek.

Geen aandacht voor de selectie van een leverancier en het opstellen van een uitbestedingscontract

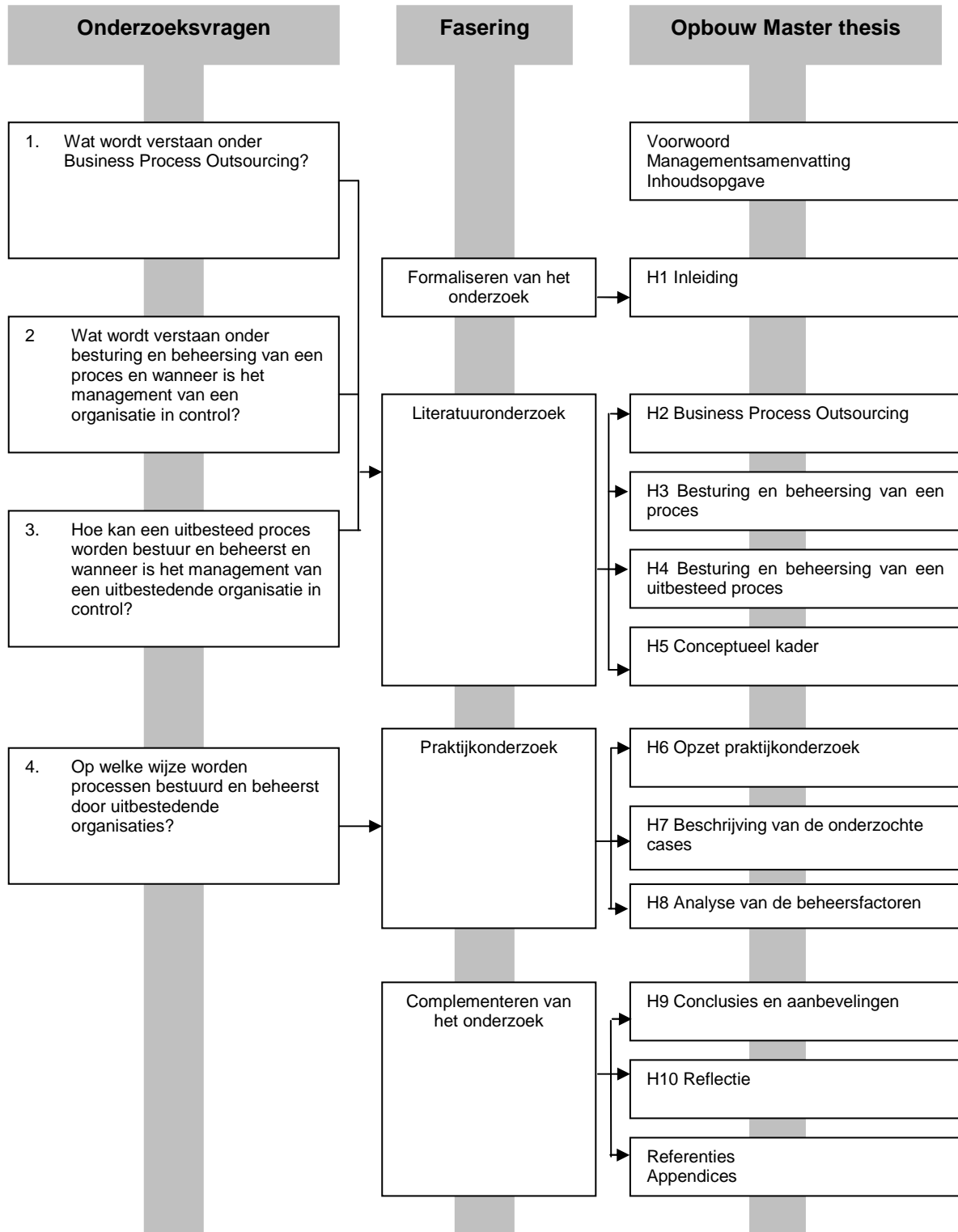
Het onderzoek richt zich op de fase waarin het contract tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier operationeel is. In dit onderzoek wordt geen aandacht besteed aan de (strategische) overweging om bedrijfsactiviteiten uit te besteden. Daarnaast wordt geen aandacht besteed aan de selectie van een leverancier en aan het opstellen van een uitbestedingscontract.

Geen benadering vanuit de transactiekosten- en principal-agenttheorie

Veel onderzoeken benaderen en verklaren uitbesteding vanuit de transactiekostentheorie en de principaal- en agenttheorie (o.a de Loof, 1999; Willcocks & Lacity, 1999; Ojelanki et al., 1999; Beulen, 2.000; Aubert et al., 2003). De transactiekostentheorie is voor dit onderzoek achterwegen gelaten, omdat deze theorie voornamelijk geschikt is voor het bepalen of bepaalde activiteiten beter intern of door een externe leverancier uitgevoerd kunnen worden. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen de directe kostenbesparing die gerealiseerd wordt bij uitbesteding aan een leverancier op de markt tegen de transactiekosten (de kosten die de uitbestedende organisatie maakt om zijn proces over te dragen aan een leverancier en daarna de leverancier aan te sturen). Daarnaast is voor dit onderzoek is geen principaal- en agenttheorie bestudeerd, omdat deze literatuur voornamelijk toegepast wordt bij het vormgeven van het uitbestedingscontract.

1.8 Structuur van het onderzoek

Hetgeen in de voorgaande paragrafen behandeld is kan worden vertaald naar de structuur van dit onderzoek. De structuur verduidelijkt de hoofdstukindeling evenals de verhandeling van de onderzoeksvragen in dit onderzoek.



Figuur 4: Structuur van het onderzoek

2 Business Process Outsourcing

“... Door dit initiatief zijn wij in staat de 'fuel for growth' te leveren die nodig is voor de vereiste duurzame versterking van de concurrentiekracht van de bank. De contracten met de geselecteerde leveranciers geven ons toegang tot de modernste technologie om de dienstverlening aan onze klanten verder te verbeteren. Wij verwachten dat de uitbesteding zal leiden tot verbetering van de IT-dienstverlening binnen de groep en tot de realisatie van de eerder geraamde besparingen ”

Hugh Scott-Barrett, Chief Operating Officer en lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO in een interview over de ondertekening van een uitbestedingscontract (ABN AMRO, 2005)

“Wat doen we zelf en wat besteden we uit aan een leverancier”. Dit vragen steeds meer managers van organisaties zich af in tijden waarin termen als uitbesteding, outsourcing en Business Process Outsourcing veelvuldig opduiken in het dagelijkse nieuws en in hedendaagse managementliteratuur. Vaak geven deze bronnen een subjectief en beperkt beeld van de werkelijkheid. Teneinde een objectief en compleet beeld van het onderwerp Business Process Outsourcing te vormen, zal in dit hoofdstuk dan ook de volgende onderzoeksvraag worden beantwoord:

Onderzoeksvraag 1:

Wat wordt verstaan onder Business Process Outsourcing

De onderzoeksvraag wordt uitgewerkt door in paragraaf 2.1 op zoek te gaan naar een definitie voor de termen uitbesteden, outsourcing en Business Process Outsourcing. In paragraaf 2.2 tot en met 2.5 wordt meer inzicht gegeven in het onderzoeksveld van Business Process Outsourcing door verschillende verschijningsvormen te behandelen. Paragraaf 2.6 geeft een overzicht van veel genoemde motieven om bedrijfsprocessen uit te besteden. Tot slot wordt in paragraaf 2.7 een definitie gegeven van een succesvolle uitbesteding en een aantal harde en zachte criteria om het succes van een uitbestedingsrelatie te beoordelen.

2.1 Begrippenkader

De begrippen outsourcing, uitbesteden en Business Process Outsourcing zijn inmiddels een aantal keer gevallen. In deze paragraaf worden de begrippen gedefinieerd. Delen haalt in zijn dissertatie twee Nederlandse definities voor het begrip uitbesteden aan. Eén wat oudere en één recentere definitie.

“... op basis van een langlopend contract en tegen een overeengekomen prijs overdragen van de exploitatie en het beheer van een combinatie van IT-faciliteiten.” (COSSO, 1990).

“... op basis van een meerjarige contractuele relatie met een substantiële waarde uitvoeren van (delen van) de IT-dienstverlening voor het uitbestedende bedrijf door een of meer externe dienstverleners.” (Beulen, 2002).

Beide definities leggen de nadruk op het uitbesteden van IT. Delen (2005) verwijst daarom ook naar een definitie van Kern en Willcocks die zich meer richt op Business Process Outsourcing.

“... Outsourcing is the decision taken by an organisation to 1) contract-out or to sell the firms IT-assets, people and/or activities to a third party supplier, 2) who in exchange provides and manages these assets and services for a fee over an agreed period of time.” (Kern en Willcocks, 1999).

Op basis van deze definitie komt Delen tot een definitie van het begrip uitbesteding. Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over uitbesteden of (Business Process) Outsourcing wordt naar de volgende definitie gerefereerd:

Definitie 'Uitbesteden':

Delen (2005): Uitbesteden (outsourcing) is 1) het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij horende bedrijfsmiddelen en de 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.

In een uitbestedingsrelatie zijn twee partijen te onderscheiden: een uitbestedende organisatie en een externe leverancier (de inbesteder). Wordt bij de uitbestedende organisatie gesproken over outsourcing (uitbesteding), bij de externe leverancier wordt juist gesproken over insourcing (inbesteding). Insourcing kan volgens Delen gezien worden als het complement van outsourcing.

Definitie 'Inbesteden':

Delen (2005): Inbesteden (insourcing) is 1) het overnemen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers van een bepaalde organisatie en vervolgens 2) het verlenen van diensten aan die organisatie gedurende een bepaald aantal jaren op basis van die processen met een resultaatverplichting.

Bovenstaande definities refereren naar een bedrijfsproces. Een bedrijfsproces wordt in recente onderzoeken gedefinieerd als:

"... A structured, measured set of activities, designed to produce a specific output for a particular customer or market" (Davenport, 1992).

"... A collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer" (Hammer & Champey, 1993).

"... A systematic series of actions directed to the achievement of a goal" (Juran, 1988)

Wanneer in dit onderzoek over een bedrijfsproces wordt gesproken wordt verwezen naar de definitie van Juran. Processen die een bepaalde output produceren voor een klant dekken niet volledig de lading, omdat ook processen uitbesteed kunnen worden waar de output van gebruikt wordt als input voor een ander proces en die dus niet gericht zijn op het creëren van waarde voor een klant of een markt.

Definitie 'bedrijfsproces':

Een bedrijfsproces is een systematische verzameling van acties of activiteiten gericht op het bereiken van een doel

De organisatie die de processen en daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers van een bepaalde organisatie overneemt wordt in dit onderzoek aangeduid als een leverancier. De relatie tussen een uitbestedende organisatie en een leverancier wordt aangeduid als een uitbestedingsrelatie. Een uitbestedingsrelatie is een langdurige samenwerking tussen een uitbestedende organisatie en een externe leverancier. Deze samenwerking wordt formeel vastgelegd in een uitbestedingscontract. Op basis van dit uitbestedingscontract worden diensten door de leverancier geleverd aan de uitbestedende organisatie.

2.2 IT outsourcing versus Business Process Outsourcing

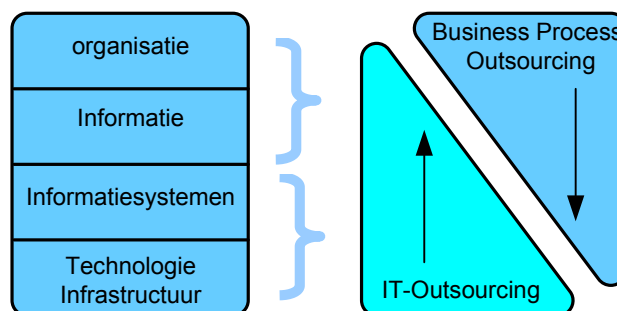
Bij Informatietechnologie (IT) outsourcing heeft een externe leverancier de verantwoordelijkheid of delen van de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de dienstverlening. Er kan sprake van zijn dat de externe IT-leverancier de eigendommen of delen van de eigendommen van de interne automatiseringsafdeling overneemt en personeel van de interne automatiseringsafdeling in dienst neemt.

Naast deze uitbesteding van IT gaan organisaties steeds vaker over tot het uitbesteden van een compleet bedrijfsproces. Dit verschijnsel wordt Business Process Outsourcing genoemd. Nu wordt zowel het eigenlijke bedrijfsproces, het personeel, als de nodige IT betrokken van een externe leverancier. De focus bij BPO is strategischer van aard, er wordt ondermeer nagedacht over welke processen een kerncompetentie bevatten en welke processen uitbesteed kunnen worden

Een belangrijk verschil tussen IT outsourcing en Business Process Outsourcing is dat bij Business Process Outsourcing niet primair gestuurd wordt op performance van informatiesystemen, maar op de performance van het uitbestede proces (Beulen, 2000).

Delen (2005) schrijft dat het onderscheid tussen beide vormen van uitbesteding steeds meer aan het vervagen is. Bedrijfsprocessen worden steeds verder geautomatiseerd; processen als customer relationship management, financiën en administratie bevatten intussen al een flinke hoeveelheid informatietechnologie. Daarnaast bieden leveranciers van logistieke processen zoals DHL en UPS tegenwoordig volledige orderverwerkende systemen aan. In feite is IT een driver geworden voor de verdere ontwikkeling van Business Process Outsourcing (Rijsenbrij en Delen, 2004). Dit is in de onderstaande figuur weergegeven met de neergaande pijl.

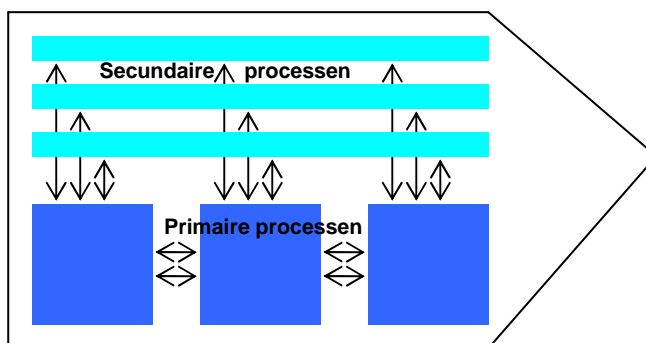
Ook steeds meer oorspronkelijke IT-leveranciers, zoals Atos Origin en Getronics PinkRocade, bieden tegenwoordig aan om processen over te nemen die door hun systemen ondersteund worden. Gevolg is dat in uitbestedingsovereenkomsten steeds vaker alle aspecten van een organisatie worden betrokken en dat de begrippen IT outsourcing en BPO elkaar gaan overlappen (Rijsenbrij & Delen, 2004). Dit is in de onderstaande figuur weergegeven met de opgaande pijl.



Figuur 5: IT Outsourcing versus Business Process Outsourcing (Uit: Delen, 2005)

2.3 Waardeketenmodel

Business Process Outsourcing heeft betrekking op de plaats van een proces binnen het waardeketenmodel. Het waardeketenmodel is geschikt voor het beschrijven van processen in een organisatie. Met het model kunnen processen geordend worden in primaire en ondersteunende (secundaire) processen. Daarnaast maakt het model de toegevoegde waarde van de verschillende processen expliciet. De primaire processen vormen een keten die loopt van inkoop van goederen, via productie tot en met de verkoop. Typische ondersteunende processen zijn de financiële administratie en human resource management (Porter, 1985).



Figuur 6: Het waardeketenmodel (Uit: Porter, 1985)

Nadat de processen van een organisatie in kaart zijn gebracht dient een zorgvuldige afweging gemaakt te worden tussen processen die intern worden uitgevoerd en processen die worden uitbesteed. Deze afweging kan gemaakt worden op basis van kerncompetenties. Kerncompetenties zijn vaardigheden en technologieën waarmee een organisatie zich wezenlijk onderscheidt van haar concurrenten (Hamel & Prahalad, 1990). Het is voor een organisatie van wezenlijk belang om zich te concentreren op processen waarmee ze zich onderscheidt van concurrenten. Hiervoor moeten organisaties deze kerncompetenties bepalen en vervolgens alle processen die niet tot de kerncompetenties behoren zoveel mogelijk uitbesteden (Venkatesan, 1992).

2.4 Offshore outsourcing

Een gevolg van uitbesteding is dat een deel van de dienstverlening plaats gaat vinden bij de externe leverancier. De afgelopen jaren is de trend ingezet om delen van de dienstverlening over te plaatsen naar landen waar goedkopere arbeidskrachten voorhanden zijn. Dit verschijnsel, waarbij de dienstverlening overgedragen wordt naar landen als India en China, wordt in de literatuur aangeduid als *offshore outsourcing*. Offshore outsourcing wordt voornamelijk toegepast voor applicatieontwikkeling, applicatiebeheer en dienstverlening met een hoog commodity gehalte (Beulen, 2004). Beulen (2004) wijst er op dat bij offshore outsourcing naast de geplande besparingen in de orde van 50% een extra inspanning nodig is om de leverancier aan te sturen. Bij offshore outsourcing raken de uitbestedende organisatie en de externe leverancier immers gescheiden door cultuurverschillen, taalverschillen en verschillende tijdzones.

2.5 Shared service centers

Het oprichten van shared service centers is een ontwikkeling die zijdelings te maken heeft met de opkomst van IT outsourcing en Business Process Outsourcing. In shared service centers bundelen organisaties processen die voorheen in verschillende afdelingen werden uitgevoerd. Door het samenvoegen van afdelingen die binnen een organisatie dezelfde processen uitvoeren kan men schaalvoordeel bereiken en dus kosten besparen. Shared service centers kunnen een alternatief zijn voor uitbesteding of juist een eerste stap op weg naar uitbesteding (Strikwerda, 2004). Uitbesteden aan een externe leverancier is een ingrijpend proces en het inrichten van een shared service center kan een goede aanzet zijn om allereerst binnen de eigen organisatie de processen op orde te brengen (Lhonneur & Beers, 2002). Vervolgens kan men toewerken naar het overdragen van activiteiten aan een externe leverancier.

2.6 Motivaties voor Business Process Outsourcing

In de literatuur zijn verschillende motieven te vinden die verklaren waarom organisaties activiteiten uitbesteden. Grofweg kunnen deze motieven worden ingedeeld in vier categorieën: economisch, operationeel, strategisch en emotioneel (Van der Zee, 1997).

2.6.1 Economisch motief

Verlagen van de operationele kosten

Door bedrijfsprocessen uit te besteden probeert men schaalvoordelen te realiseren en processen te rationaliseren, hetgeen uiteindelijk moet leiden tot verlaging van de kosten. Het motief om de operationele kosten te verlagen is voor veel organisaties, vooral in tijden van economische recessie, de voornaamste reden om processen uit te besteden (Lacity & Hirschheim, 1993; McFarlan & Nolan, 1995; Barthélemy & Geyer, 2000).

Verhogen van de meetbaarheid van de kosten

Met het uitbesteden van processen probeert men een beter beeld te krijgen van de werkelijke kosten die gemaakt worden om een proces uit te voeren. Hierdoor worden de kosten meetbaar, met als gevolg dat de kosten beter beheersbaar worden (Barthélemy & Geyer, 2000).

Behoud of terugkeer van kapitaal

Een organisatie kan een proces met bijbehorende bedrijfsmiddelen en medewerkers verkopen aan een externe leverancier. Vervolgens kan de organisatie de dienstverlening gedurende een bepaald aantal jaar tegen betaling terugontvangen van deze externe leverancier (Sale and lease back). Dit motief zorgt voor een kapitaalinjectie bij de uitbestedende organisatie. Deze kapitaalinjectie kan men gebruiken voor het doen van nieuwe investeringen of het aflossen van schulden (McFarlan & Nolan, 1995).

2.6.2 Operationeel motief

Verbeteren van de kwaliteit

Bij dit motief gaat het niet om het verlagen van de kosten, maar vooral om het verbeteren van de kwaliteit. Ervaren leveranciers zullen vanuit de kennis en ervaring die ze hebben de kwaliteit van een proces kunnen verbeteren (McFarlan & Nolan, 1995).

Verhogen van het aanpassingsvermogen

Uitbesteding kan worden ingezet om te reageren op snelle veranderingen in vraag naar allerlei diensten. Door gebruik te maken van variabele inzet van capaciteit kan een organisatie zich eenvoudiger aanpassen aan deze veranderingen (Barthélemy & Geyer, 2000).

2.6.3 Strategisch motief

Focussen op kerncompetentie

Dit motief is het meest gehoorde en gebruikte motief om activiteiten uit te besteden (Ferguson, 2002). De gedachtegang erachter is dat organisaties zich moeten richten op hun kerncompetenties en dat processen die geen kerncompetentie bevatten beter uitbesteed kunnen worden aan een externe leverancier (Venkatesan, 1992).

Verhogen innovierend vermogen

Door uitbesteding te gebruiken om toegang te verkrijgen tot bepaalde kennis en expertise, kan een organisatie haar vermogen tot innovatie verhogen. Veelal willen organisaties innoveren terwijl ze de benodigde kennis en expertise niet binnenshuis hebben. Ze kunnen vervolgens wel zelf onderzoeken starten en kennis verzamelen, maar ze kunnen dit ook halen bij een externe leverancier die de betreffende kennis en expertise reeds in huis hebben. Daarnaast zal de externe leverancier vanuit zijn kennis en ervaring tijdig innovatie mogelijkheden signaleren (Delen, 2005).

2.6.4 Emotioneel motief

Bandwagoneffect

Indien een organisatie nauwlettend de ontwikkelingen op het gebied van Business Process Outsourcing volgt, en overgaat tot het uitbesteden nadat concurrenten ook hebben uitbesteed wordt gesproken over het bandwagoneffect (Lacity & Hirschheim, 1993).

2.7 Risico's van Business Process Outsourcing

Business Process Outsourcing is niet zonder risico's. Er kunnen allerlei onvoorziene situaties optreden waardoor de geplande doelstellingen niet gerealiseerd worden. Zo kunnen geplande kostenbesparingen uitblijven of kan geplande dienstverlening vertraging oplopen of nooit geleverd worden (Sparrow, 2003).

Ongewenste situaties kunnen worden gezien als een risico (Boehm, 1991). Starreveld c.s. definiëren het begrip risico als volgt: 'Risico ligt besloten in onzekerheid en blijkt uit risicofactoren (gebeurtenissen) en de gevolgen hiervan voor de risico-objecten en de omvang van de schade' (Starreveld, 2002). Boehm definieert een risico als de kans op verlies of schade. Om een risico te kwantificeren heeft Boehm *risk exposure* geïntroduceerd:

$$RE = K(OS) \times V(OS)$$

In de formule staat RE staat voor de gevolgen van het risico, K(OS) voor de kans op een ongewenste situatie en V(OS) voor de omvang van het verlies veroorzaakt door de ongewenste situatie.

Risicomanagement is een systematische aanpak om de kans op en de impact van het optreden van risico's te beheersen. Deze aanpak bestaat uit het identificeren en analyseren van risicofactoren (gebeurtenissen) die verlies of schade tot gevolg kunnen hebben, het inventariseren en selecteren van beheersmaatregelen, het implementeren van de gekozen beheersmaatregelen en een continue evaluatie van dit proces.

De kans op verlies en de omvang van het verlies kan worden benaderd door middel van een kwantitatieve analyse, bijvoorbeeld door het berekenen van het verlies van verkoop veroorzaakt door onderbreking van een computersysteem, of door middel van een kwalitatieve analyse, bijvoorbeeld door gebruik te maken van interviews (Boehm, 1991).

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen projectrisico's en operationele risico's. Projectrisico's leiden tot ongewenste situaties bij het uitvoeren van projecten, terwijl operationele risico's leiden tot ongewenste situaties waardoor dagelijks uit te voeren activiteiten hinder ondervinden (Thiadens, 2004).

Projectrisico's zijn gebeurtenissen die verstorend werken op een project, waardoor het project niet de gewenste resultaten levert. Het gevolg van het optreden een projectrisico kan zijn dat de geplande voordelen niet volledig, of helemaal niet worden gehaald; het project vertraging oploopt, waardoor het project meer kost dan begroot; het project technisch gezien minder goed bevalt; en het project niet de achterliggende bedrijfsbelangen ondersteunt. Projectrisico's worden meestal veroorzaakt doordat de omvang van het project relatief groot is ten opzichte van andere projecten in de organisatie, men de gebruikte technologie niet of onvoldoende onder de knie heeft en men niet exact weet wat men wil (Thiadens, 2004). Men kan het projectrisico bepalen door middel van interviews of door het houden van delphi meetings. Men ondervraagt hiervoor mensen van diverse organisatieniveaus uit de vraag- en aanbodorganisatie naar hun mening over de voortgang en het verloop van het project, de inmiddels bereikte resultaten, hun verwachtingen en mogelijke maatregelen voor bijsturing. Als de geïnterviewden het risico als groot classificeren dienen maatregelen genomen te worden, bijvoorbeeld door de scope van het project te vernauwen of door het implementatietraject bij te stellen.

Naast projectrisico kent een organisatie operationeel risico. De Wijs (1995) heeft onderzoek gedaan naar deze risico's en geeft aan wanneer een organisatie maatregelen moet nemen om deze risico's te beheersen. Zijn methode bestaat uit drie stappen. In de eerste stap moet de IT-voorziening worden bepaald. Hierbij moet men na gaan welke taken worden ondersteund en in hoeverre deze ondersteuning is geïntegreerd of dat men gebruikmaakt van diverse met elkaar gekoppelde voorzieningen. Op basis van deze bevindingen kan het operationeel risico worden vastgesteld. Nadat de bevindingen zijn vastgelegd moeten de mogelijkheden die men heeft om de optredende risico's te beheersen worden onderzocht. Hierbij moet gedacht worden aan voorzieningen om de beschikbaarheid te vergroten, zoals het inrichten van een uitwijkcentrum door de externe leverancier zodat men bij brand door kan blijven werken. In het algemeen loopt men in deze stap de IT-voorzieningen door en kijkt men wat de zwakste schakel is. Nadat de mogelijkheden zijn geanalyseerd is het noodzakelijk om maatregelen te treffen die passen bij de betrouwbaarheid van de voorziening en de specifieke eisen van de situatie.

2.7.1 Projectrisico's verbonden aan uitbesteden

Projectrisico's zijn gebeurtenissen die verstoringen veroorzaken op een project waardoor het project niet de gewenste resultaten levert. Verhoef c.s. hebben voor de methode ISPL¹ een lijst met ongewenste resultaten van een uitbesteding opgesteld.

- De uitbestedende organisatie verliest grip op de dienstverlening;
- De oplevering van de (toekomstige) dienstverlening loopt vertraging op;
- De leverancier overschrijdt het budget;
- De leverancier levert onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening;
- De medewerkers uit de uitbestedende organisatie accepteren de dienstverlening niet;
- Er treden onvoorspelbare kosten op voor de uitbestedende organisatie;
- De leverancier kan de achterliggende bedrijfsbelangen niet waarmaken;

Earl (1996) heeft op basis van interviews onderzoek gedaan naar de risico's van het uitbesteden van IT. Hij heeft hiervoor elf risicofactoren onderkend die een ongewenste situatie kunnen veroorzaken. Willcocks en Lacity (1999) hebben het werk van Earl als startpunt genomen voor een casestudy bij een Britse verzekeraar. Ze hebben nog vijf extra risicofactoren onderkend die een ongewenste situatie kunnen veroorzaken. Uit onderzoeken van Earl en Willcocks c.s. kwamen de volgende risicofactoren naar voren die relevant zijn voor dit onderzoek:

1. Medewerkers van de uitbestedende organisatie zijn niet bekwaam in het besturen en beheersen van een uitbestedingsrelatie (Earl, 1996).
Als activiteiten worden uitbesteed omdat sprake was van slechte prestaties van een interne afdeling als gevolg van zwak management dan zal dit probleem zich ook voordoen als de relatie met de leverancier moet worden beheerd. Volgens Earl (1996) is het beheersen van een uitbestedingsrelatie niet minder moeilijk dan het beheersen van een interne afdeling.
2. Gebrek aan actieve inzet van de leverancier bij naleven van contract en het beheersen uitbestedingsrelatie (Willcocks & Lacity, 1999).
Na verloop van tijd kunnen de belangen van de uitbestedende organisatie en de externe leverancier uit elkaar gaan lopen. De leverancier stelt zichzelf tot doel om de inkomsten en marges te verhogen, terwijl de uitbestedende organisatie de uitgaven wil verlagen. De leverancier kan zoveel mogelijk dienstverlening gaan bestempelen als meerwerk en de persoonlijke bezetting minimaliseren, waardoor de afgesproken serviceniveaus in het gedrang komen.

¹ ISPL of voluit de *Information Services Procurement Library* is een bibliotheek met 'best practices' voor de uitbesteding van services in de IT-sector. De aanpak ISPL is in opdracht van de Europese Commissie ontwikkeld voor gebruik in de publieke en de private sector.

Het biedt een reeks boeken, tools en services om klanten en leveranciers te helpen de acquisitie en oplevering van services en systemen in vele verschillende situaties te managen.

Het moedigt klanten en leveranciers aan kosten en tijdplanningen te beheren, risico's te beheersen en het onderlinge begrip te verbeteren (Verhoef et al., 2005) (www.ispg.nl)

3. Onervaren personeel bij de externe leverancier (Earl, 1996).
Een van de motieven om uit te besteden is de expertise die de externe leverancier meebrengt. Earl stelt dat in veel gevallen gebruik gemaakt kan worden van de extra kennis, maar plaats er wel een paar kanttekeningen bij: als een specialistisch proces wordt uitbesteed zal het personeel van de externe leverancier waarschijnlijk niet over de vereiste domeinkennis beschikken.
4. De uitbestedende organisatie slaagt er niet in om de juiste kennis en vaardigheden binnen de organisatie te houden (Willcocks & Lacity, 1999).
De uitbestedende organisatie moet voldoende kennis en vaardigheden achterhouden om de externe leverancier aan te kunnen sturen. Als de uitbestedende organisatie te veel kennis heeft uitbesteed zal de uitbestedingsrelatie niet beheerst kunnen worden. Indien de uitbestedende organisatie ook de kennis en vaardigheden verliest om een andere leverancier aan te sturen vervalt de optie om activiteiten aan een andere leverancier uit te besteden.
5. Organisaties kennen veel onzekerheid over toekomstige business (Earl, 1996).
Organisaties opereren in grote onzekerheid over de toekomst. Hierdoor is het organisaties lastig om toekomstige veranderingen in de business te voorspellen en kunnen de verkeerde keuzes bij uitbesteding gemaakt worden.
6. Organisaties onderschatten de kosten (Earl, 1996)
Organisaties onderschatten twee kostenposten. Ten eerste onderschatten organisaties de set-up kosten van de uitbesteding, zoals de kosten van het overplaatsen of ontslaan van werknemers, het veranderen van huisvesting en de kosten van het langer dan verwacht operationeel houden van een dubbele configuratie. De tweede kostenpost die onderschat wordt zijn de kosten van het besturen en beheersen van de uitbestedingsrelatie.
7. Organisaties verliezen innoverende capaciteit (Earl, 1996).
Earl stelt dat innovaties tot stand komen in een losse omgeving, met een organische organisatie structuur. Als processen worden uitbesteed zullen deze losse omgeving en organische organisatie verloren gaan. Uitbesteding kan dus leiden tot een verlaging van de innoverende capaciteit bij de uitbestedende organisatie. Daarnaast gaan innovaties over onbekende, toekomstige diensten die niet gedekt worden door het uitbestedingscontract. Deze onbekende diensten zouden geleverd kunnen worden met behulp van technologische innovaties die ook geleverd zouden moeten worden tegen marktconforme prijzen.
8. Organisaties worden afhankelijk van leverancier (Earl, 1996).
Bij uitbesteding loopt een organisatie het risico afhankelijk te worden van de externe leverancier. Dit kan optreden wanneer de klant zeer specifieke hardware c.q. software gebruikt die slechts door een aantal leveranciers geleverd kan worden. Hierdoor raken uitbestedende organisaties in de tang bij de leverancier.
9. Ingangsproducten van een proces zijn onvoldoende gespecificeerd (Willcocks & Lacity, 1999).
Uitbesteding is alleen succesvol als losstaande en volwassen processen worden uitbesteed. Een organisatie loopt een risico als ondeelbare en in hoge mate geïntegreerde processen worden uitbesteed. Voordat processen worden uitbesteed is het van groot belang dat alle interfaces van uitbestedbare processen bekend zijn. Hiermee wordt bedoeld dat bekend moet zijn wat een proces kost, wat de ingangsproducten zijn, wat levert het op, en hoe wordt het proces aangestuurd. Daarbij is het tevens van belang om de gevraagde dienstverlening te vergelijken met de geleverde dienstverlening. Volgens Delen (2005) hebben leveranciers om zonder concrete vraag meerwerk te leveren en dit in rekening te brengen aan de uitbestedende organisatie.

10. De uitbesteding is gericht op het op realiseren van korte termijn doelstellingen voordeel in plaats van langere termijn doelstellingen (Willcocks & Lacity, 1999). Willcocks en Lacity schrijven voor dat het management van een uitbestedende organisatie niet te veel moet focussen op het realiseren van korte termijn doelstellingen direct na het sluiten van het contract. Hierdoor komen de langere termijn doelstellingen onder druk.
11. Endemische onzekerheid (Earl, 1996).
 Onzekerheid is inherent aan informatietechnologie. Gebruikers kunnen vooraf hun behoeften niet goed specificeren, behoeften veranderen, nieuwe technologie is risicovol, en implementatie gaat zelden van een leien dakje. Als van een leverancier flexibiliteit wordt geëist, dan zal hier volgens Earl een prijs tegenover staan.

2.8 Operationele risico's van uitbesteden

Operationele risico's worden bij uitbesteding overgedragen van de uitbestedende organisatie naar de externe leverancier (Tho, 2005). Jack (1992) merkte als eerste het belang op om aandacht te schenken aan informatiebeveiliging (*information security*) bij het uitbesteden van informatietechnologie. Radcliff (2000) schrijft dat organisaties het plaatsen van gegevens bij een externe leverancier als grootste zorg zien nadat het uitbestedingscontract is ondertekend. Hij merkt op dat organisaties zich zorgen maken over de wijze waarop toegang tot gegevens is beveiligd en wie toegang kan krijgen tot de gegevens. Khalfan gebruikt voor deze aspecten definities uit de British Information Standard (1999):

- *Beschikbaarheid* is het waarborgen dat bevoegde gebruikers toegang hebben tot de informatie en aanverwante bedrijfsmiddelen;
- *Integriteit* is het waarborgen van volledigheid en nauwkeurigheid van informatie en de methodes waarmee de informatie wordt verwerkt;
- *Vertrouwelijkheid* is het waarborgen dat informatie alleen toegankelijk is voor degenen die daartoe geautoriseerd zijn;

De begrippen beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid worden veelal afgekort als BIV. In internationale context worden deze begrippen aangeduid als confidentiality (vertrouwelijkheid), integrity (integriteit) en availability (beschikbaarheid), afgekort als CIA.

Overbeek c.s. (2002) hebben deze bedreigingen onderverdeeld op basis van kenmerken die ieder aspect van betrouwbaarheid heeft (zie tabel 2).

Apect	Kenmerk	Bedreiging	Voorbeelden van bedreiging
Beschikbaarheid	Tijdigheid	Vertraging	Overbelasting van de infrastructuur
	Continuïteit	Uitval	Defect in de infrastructuur
Integriteit	Correctheid	Wijziging	Ongeautoriseerde wijzigingen van gegevens
	Volledigheid	Verwijdering Toevoeging	Ongeautoriseerd wissen van gegevens
			Ongeautoriseerd toevoegen van gegevens
	Geldigheid	Veroudering	Gegevens niet meer up-to-date
Vertrouwelijkheid	Authenticiteit	Vervalsing	Frauduleuze transactie
	Onweerlegbaarheid	Verloochening	Ontkennen bepaald bericht te hebben ontvangen
	Exclusiviteit	Onthulling	Afluisteren van netwerk; Hacking
		Misbruik	Privé gebruik

Tabel 2: Aspecten en kenmerken van betrouwbaarheid (Uit: Overbeek et al., 2002)

De bedreigingen kunnen leiden tot de volgende ongewenste situaties (o.a. Radcliff, 2000; Thiadens, 2004; Overbeek et al., 2002):

Beschikbaarheid

- De organisatie loopt schade op doordat bedrijfsprocessen op enige wijze worden verstoord door het niet beschikbaar zijn van de informatievoorziening;

Integriteit

- De verkeerde managementbeslissingen worden genomen als gevolg van onjuistheden in de informatievoorziening;
- De organisatie loopt schade op doordat bedrijfsprocessen op enige wijze worden verstoord door onjuistheden in de informatievoorziening;

Vertrouwelijkheid

- De organisatie loopt schade op doordat de concurrentie toegang heeft tot de informatievoorziening;
- De organisatie loopt omzet mis als gevolg van het uitlekken van informatie uit de informatievoorziening;
- De organisatie loopt schade op doordat het vertrouwen van klanten, aandeelhouders en leveranciers geschaad wordt door het uitlekken van informatie uit de informatievoorziening;
- De organisatie loopt schade of krijgt boetes doordat informatie is uitgelekt uit de informatievoorziening waardoor juridische, contractuele of andere voorgeschreven richtlijnen worden doorbroken;
- De organisatie loopt schade doordat geld of goederen worden verduisterd als gevolg van het uitlekken van informatie uit de informatievoorziening;

2.9 Definitie van een succesvolle uitbestedingsrelatie

Belangrijk voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces is het bepalen wanneer een uitbestedingsrelatie als succesvol wordt beschouwd. Hierop kunnen de beheers- en bestuursmaatregelen worden afgestemd. Succes is echter een subjectief begrip; definiëring ervan is afhankelijk van degene aan wie het gevraagd wordt. Men zou ervoor kunnen kiezen het succes van de uitbesteding te koppelen aan het uitkomen van de business case. Praktijkonderzoek van Deloitte (2005) blijkt echter dat de meeste uitbestedingen niet aan alle oorspronkelijke verwachtingen voldoen, maar toch wel zoveel voordelen opleveren dat de uitbestedende organisatie niet meer terug wil naar de situatie van voor de uitbesteding. Delen (2005) geeft daarom drie definities om te bepalen of de uitbesteding een succes is:

Een uitbesteding is:

- Geslaagd als zowel de uitbestedende organisatie als de leverancier er zoveel voordelen van ondervindt, dat ze ermee door willen gaan;
- Mislukt als deze niet tot stand is gekomen of is teruggedraaid met een intrinsieke oorzaak, omdat hij voor een van de partijen nadelig uitpakte;
- Gedeeltelijk geslaagd als één partij er zoveel voordelen van heeft, dat zij ermee door wil gaan, maar voor de andere partij geen voordelen heeft.

Beulen (2000) maakt onderscheid tussen harde en zachte criteria om het succes van een uitbestedingsrelatie te beoordelen. De harde criteria hebben een relatie met de contractuele afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier. De zachte criteria hebben betrekking op de beleving van de uitbestedingsrelatie door de deelnemende organisaties. In het navolgende zijn de beoordelingscriteria schematisch weergegeven.

2.9.1 Harde criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbestedingsrelatie

Beulen heeft de volgende vijf 'harde' criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbestedingsrelatie onderscheiden.

Criteria	Omschrijving
Realisatie doelstellingen ²	De meeste doelstellingen die in het uitbestedingscontract zijn vastgesteld worden gerealiseerd.
Realisatie afspraken ¹	De meeste van de gemaakte afspraken over de dienstverlening worden nagekomen
Uitbreiding van scope contracten	Na het afsluiten van het contract heeft een uitbreiding van de scope plaatsgevonden.
Contract verlenging	Het initiële contract is na het aflopen van het contract verlengd of de betrokken partijen staan positief tegenover een verlenging van het contract
Escalatie niet nodig	Het aantal keer dat een arbitragecommissie een uitspraak moet doen over operationele geschillen met betrekking tot de uitvoering van de dienstverlening blijft beperkt tot maximaal eenmaal per jaar.

Tabel 3: Harde criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbesteding

2.9.2 Zachte beoordelingscriteria voor het beoordelen van het succes van een uitbestedingsrelatie

Beulen heeft de volgende vijf 'zachte' criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbestedingsrelatie onderscheiden (Beulen, 2000).

Criteria	Omschrijving
Tevredenheid	Voor de uitbestedende organisatie: een klanttevredenheid die als groot te definiëren is ³ . Voor de externe leverancier een geprefereerde positie voor de uitbestedende organisatie in de account ranking.
Actieve communicatie	Voor het uitbestedende bedrijf: een actieve communicatie met de omgeving over de relatie met de externe leverancier. Voor de externe leverancier: het gebruik van deze relatie als referentie voor potentiële nieuwe relaties.
Betrokkenheid	Een voldoende mate van betrokkenheid van de externe leverancier bij activiteiten van de uitbestedende organisatie.
Cultuur	Een cultuur match tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier. Lacity (1993) constateerde dat cultuurverschillen tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier voor beide organisaties tot teleurstellingen kunnen leiden. Bij grote cultuurverschillen blijven de uitbestedende organisatie en de leverancier zich tegen elkaar afzetten en wordt de gewenste synergie niet bereikt.
Vertrouwen	Het vertrouwen dat de uitbestedende organisatie en de externe leverancier in elkaar hebben.

Tabel 4: Zachte criteria voor het beoordelen van het succes van een uitbesteding

Beulen stelt dat er relaties kunnen bestaan tussen de criteria en dat de criteria elkaar kunnen overlappen. De Loeff (1996) stelt dat een uitbestede proces alleen beheerst en bestuurd kan worden als beide organisaties deze als succesvol ervaren.

² Bij de criteria *realisatie doelstellingen* en *realisatie afspraken* kan bij de uitbestedende organisaties en externe leverancier een verschil in perceptie bestaan, daarom dienen de schriftelijk vastgelegde doelstellingen en afspraken als uitgangspunt genomen te worden.

³ *Klanttevredenheid* wordt gedefinieerd als de mate waarin medewerkers vinden dat in hun informatiebehoefte is voorzien. De klanttevredenheid kan verschillen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

2.10 Samenvatting

Het doel van dit hoofdstuk was om meer inzicht te verkrijgen in het onderzoeksveld van Business Process Outsourcing. Business Process Outsourcing is gedefinieerd als het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers aan een externe leverancier en vervolgens het gedurende een bepaald aantal jaren terugontvangen van diensten van die leverancier op basis van die processen met een resultaatverplichting. Organisaties maken steeds vaker een zorgvuldige overweging over welke processen in huis worden uitgevoerd en welke processen worden uitbesteed. Meestal wordt deze afweging gemaakt op basis van de kerncompetenties waar een organisatie zich wezenlijk mee onderscheidt van concurrenten. Door processen die niet tot de kerncompetenties van een organisatie behoren uit te besteden aan een leverancier probeert men te profiteren van de schaalvoordelen die de leverancier kan bieden.

In de literatuur worden verschillende verschijningsvormen van Business Process Outsourcing onderkend, zo wordt het opzetten van een shared service center gezien als een eerste stap. Bij het opzetten van een shared service center worden processen uit de organisatie gebundeld die voorheen in verschillende afdelingen werden uitgevoerd. Daarnaast gaan ook steeds meer organisaties over tot offshore outsourcing. Hierbij worden delen van dienstverlening overgeplaatst naar landen waar goedkopere arbeidskrachten voorhanden zijn.

Business Process Outsourcing is niet zonder risico's. Er kunnen allerlei onvoorziene situaties optreden waardoor de geplande doelstellingen niet gerealiseerd worden. Zo kunnen geplande kostenbesparingen uitblijven of kan geplande dienstverlening vertraging oplopen of nooit geleverd worden. Ongewenste situaties kunnen worden gezien als een risico. Een risico ligt besloten in onzekerheid en blijkt uit risicofactoren (gebeurtenissen) en de gevolgen hiervan voor de risico-objecten en de omvang van de schade. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen projectrisico's en operationele risico's. Projectrisico's leiden tot ongewenste situaties bij het uitvoeren van projecten, terwijl operationele risico's leiden tot ongewenste situaties waardoor dagelijks uit te voeren activiteiten hinder ondervinden.

Belangrijk voor het beheersen en besturen van een uitbesteed proces is het bepalen van het succes van een uitbestedingsrelatie. Hierop kunnen de beheers- en bestuursmaatregelen worden afgestemd. Een uitbesteding is geslaagd als zowel de uitbestedende organisatie als de leverancier er zoveel voordelen van ondervinden, dat ze ermee door willen gaan; mislukt als deze niet tot stand is gekomen of is teruggedraaid, omdat hij voor een van de partijen nadelig uitpakte; gedeeltelijk geslaagd als één partij er zoveel voordelen van heeft, dat zij ermee door wil gaan, maar voor de andere partij geen voordelen heeft.

3 Besturing en beheersing van een proces

“He who controls the present, controls the past. He who controls the past, controls the future.”

George Orwell (1903 – 1950), in *Nineteen Eighty-Four*

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop het management van een organisatie een uitbested proces ‘in control’ kan houden wordt in dit hoofdstuk allereerst een beschouwing gegeven van de wijze waarop een proces dat intern (in de organisatie) wordt uitgevoerd door het management ‘in control’ gehouden kan worden. Dit komt naar voren in de onderzoeksvraag die beantwoord wordt in dit hoofdstuk.

Onderzoeksvraag 2:

Wat wordt verstaan onder besturing en beheersing van een proces, en wanneer is het management van een organisatie ‘in control’?

De onderzoeksvraag wordt beantwoord door in paragraaf 3.1 te beschrijven wat in de literatuur wordt verstaan met control en ‘in control’. In paragraaf 3.2 wordt vervolgens het besturingsproces onder de loep genomen en wordt ingegaan de wijze waarop besturing en beheersing op diverse niveaus in de organisatie tot uitvoering wordt gebracht. Naast deze indeling op besturingsniveaus beschrijft paragraaf 3.3 de relatie tussen bedrijfsfuncties volgens de systeemtheorie. Afrondend beschrijft paragraaf 3.4 de rol die informatie speelt bij het besturen en beheersen in organisaties.

3.1 Control

Het Engelse woord control dat in dit onderzoek wordt gebruikt, wordt vaak gezien als controleren, maar de betekenis van het woord is niet zozeer afgeleid van het Nederlandse woord controleren, maar ligt meer in het verlengde van het besturen en beheersen. Deze concepten worden door Starreveld c.s. (2002) als volgt gedefinieerd: *Besturen* is het nemen van beslissingen alsmede het invulling geven aan de randvoorwaarden om die beslissing naar behoren te kunnen uitvoeren.

Onder *beheersen* wordt verstaan het op grond van informatie vaststellen of over een bepaalde periode de doelstellingen in relatie tot gedane uitspraken, al dan niet binnen redelijke grenzen zijn gerealiseerd.

Bij beheersing dient in geval van afwijkingen tevens te zijn aangegeven wat de oorzaak van die afwijking is geweest. Binnen de context van control zijn de concepten besturen en beheersen onlosmakelijk met elkaar verbonden; om te kunnen beheersen moet er bestuurd kunnen worden.

In de literatuur wordt het begrip control gedefinieerd als:

“... the policies, procedures, practices and organisational structures designed to provide reasonable assurance that business objectives will be achieved and that undesired events will be prevented or detected and corrected” (IT Governance Institute, 2005).

“... Control, in other words, is aimed at ensuring that a predictable level and type of performance is attained and maintained” (Child, 1984).

Driessen c.s. geven een Nederlandse definitie voor het begrip *in control*. In control kan worden gedefinieerd als de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeven van belanghebbenden. Een *In Control Statement* betreft een verklaring (statement) van de hoogste leiding dat de organisatie ‘in control’ is. Met een in control statement geeft het management aan in hoeverre de juiste beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd om de aanwezige risico's af te

dekken en de doelstellingen op een effectieve en efficiënte wijze te realiseren alsook tijdig geïnformeerd te worden om – indien nodig – te kunnen bijsturen (Driesen & Kamstra, 2001).

Starreveld c.s. (2002) stellen dat het doel van control kan worden omschreven als het, met redelijke zekerheid, kunnen realiseren van de financiële en niet-financiële doelstellingen die de organisatie zich heeft gesteld. Het begrip met redelijke zekerheid duidt op de onzekerheid van de toekomst. Er kan volgens hem nooit zeker worden vastgesteld dat gestelde doelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd (Starreveld, 2002).

3.2 Besturen van processen

In de vorige paragraaf is het begrip control gepositioneerd. In deze paragraaf wordt het besturingsproces onder de loep genomen. Beheersing en besturing vindt op diverse niveaus in de organisatie plaats. Anthony (1965) onderscheidt drie niveaus van besturing. Het betreft:

- Strategische besturing: besturing die een organisatie op lange termijn in staat stelt om te overleven. Besturing op dit niveau richt zich op de positionering van de organisatie in haar omgeving. Het beschrijft de doelen die op lange termijn gerealiseerd moeten worden.
- Tactische besturing: besturing die een organisatie in staat stelt om de dagelijkse operatie efficiënt en effectief te laten verlopen. Op dit niveau vindt de vertaalslag plaats van de algemene doelstellingen van de organisatie naar specifieke doelstellingen die op middellange termijn gerealiseerd moeten worden.
- Operationele besturing: besturing die een organisatie in staat stelt om de dagelijkse operatie uit te voeren. Deze vorm van besturing is erop gericht om de dagelijkse operatie efficiënt en effectief uit te voeren.

3.2.1 Strategische besturing

Op het niveau van strategische besturing richt men zich op de positionering van de organisatie in de omgeving. Strategische besturing resulteert in een algemene strategie voor de organisatie (Anthony, 1965). Hierin worden doelen beschreven die de organisatie op de lange termijn nastreeft, alsmede de weg waarlangs en de middelen waarmee de organisatie deze doelen denkt te bereiken (Starreveld et al., 2002).

3.2.2 Tactische besturing

Management control of het interne beheersingssysteem van een organisatie omvat volgens Starreveld (2002) 'het door de leiding van een organisatie aangestuurde en toegepaste proces voor het effectief en efficiënt uitvoeren van bedrijfsactiviteiten'. De term systeem slaat in deze context op de wijze waarop de besturing en beheersing is ingericht (Starreveld, 2002).

In de literatuur wordt management control door verschillende auteurs op verschillende manieren geclassificeerd. Zo maakt Eisenhardt (1985) onderscheid tussen 'external measure based control' en 'internal value based control'. De eerste benadering legt de nadruk op het instellen van formele regels, procedures en gedragsrichtlijnen om toezicht te houden en het belonen van het gewenste gedrag. De tweede benadering legt de nadruk op het instellen van gezamenlijke normen, waarden en cultuur met als doel om toezicht te houden op het gewenste gedrag. Deze benadering kan worden beschouwd als informeel management control.

De formele management control systemen kunnen vervolgens worden onderverdeeld in behavior- en outcome control.

Simons (1999) presenteert daarnaast nog een andere indeling. Hij stelt dat management control de resultante is van vier verschillende control systems: diagnostic control systems, belief systems, boundary systems en interactive control systems (Simons, 2000).

Formele management control systemen

Formele management control systemen kunnen worden onderverdeeld in behavior- en outcome control. De toepasbaarheid wordt bepaald door de karakteristieken van de taak, zoals de mate van routine, de meetbaarheid van de uitkomst en de hoeveelheid informatie die beschikbaar is (Ouchi, 1979).

Ouchi definieert behaviour control als het reguleren van een taak door vooraf te specificeren hoe men zich moet gedragen bij het uitvoeren van deze taak. Behaviour control is alleen effectief als de taak een routinematig karakter heeft en als er voldoende informatie beschikbaar is om de werkwijze vooraf te specificeren en de bijbehorende uitkomst in te schatten. De mate van routine van een taak is evenredig aan de mate van detail van de specificatie; bij meer routine is het mogelijk om het gedrag gedetailleerder te specificeren (Ouchi, 1979). Outcome control echter reguleert taken door vooraf de uitkomst te specificeren en deze achteraf te vergelijken met de uitkomst van de uitgevoerde taak. Outcome control is alleen effectief als het mogelijk is om de uitkomst van een taak eenduidig vast te stellen (Ouchi, 1979). Simons (2000) spreekt in dit geval over *diagnostic control systems*. Simons schrijft dat deze vorm van control een aantal nadelen heeft; zo ondermijnen diagnostic control system innovatieve ideeën in organisaties en kunnen ze ongewenst gedrag in de hand werken ("what you measure is what you get").

Een oplossing voor deze nadelen ziet Simons in boundary systems. In boundary systems zijn de grenzen van het gedrag in organisaties aangegeven. Boundary systems specificeren in tegenstelling tot outcome control en diagnostic control niet hoe men zich moet gedragen, maar hoe men zich niet moet gedragen. Hierdoor heeft de ondergeschikte een grotere vrijheid om zelf oplossingen voor problemen aan te dragen. Simons stelt dat boundary systems innovaties introduceert en medewerkers motiveert. Tot slot onderscheidt Simons interactive control systems. Deze variant kan worden gezien als de weermetingen van het KNMI. Om tot goede voorspelling te komen plaats het KNMI weerstations door heel Nederland die temperatuur, luchtdruk, neerslag etc. meten. Bij interactive control worden 'sensoren' in de organisatie geplaatst die relevante informatie verzamelen en doorsturen naar het management.

Informele management control systemen

Clan controls komen in alle organisaties voor in de vorm van gezamenlijke sociale normen, waarden en gedachten. Deze systemen kunnen niet expliciet worden ontworpen, maar worden vormgegeven en beïnvloed door activiteiten, zoals gezamenlijke ontmoetingen, rituelen onderhandelen over geschillen en de houding van het management (Ouchi, 1979).

Simons (2000) spreekt in dit geval over belief systems. Belief systems beschrijven kort de waarden en normen van een organisatie. Het doel van beliefs systems is richting aangeven en inspireren. Het gaat hierbij om waarden en normen waarvan managers graag zien dat medewerkers ze tot uitdrukking brengen. In de onderstaande tabel zijn de verschillende vormen van management control samengevat.

Mechanisme	Omschrijving
<i>Formele management control</i>	
Behaviour control	Besturing en beheersing door het vooraf specificeren van de wijze waarop men zich dient te gedragen bij het uitvoeren van een taak
Output en Diagnostic control	Besturing en beheersing door vooraf de uitkomst van een taak te specificeren en deze achteraf te vergelijken met de uitkomst van de uitgevoerde taak.
Boundary systems	Besturing en beheersing door het specificeren van de wijze waarop men zich niet moet gedragen bij het uitvoeren van een taak.
Interactive control	Besturing en beheersing door overal in de organisatie 'sensoren' te plaatsen die relevante informatie verzamelen en doorsturen naar het management
<i>Informele management control</i>	
Social en belief systems	Besturing en beheersing door het creëren van gezamenlijke sociale normen, waarden en gedachten.

Tabel 5: Een overzicht van management control mechanismen

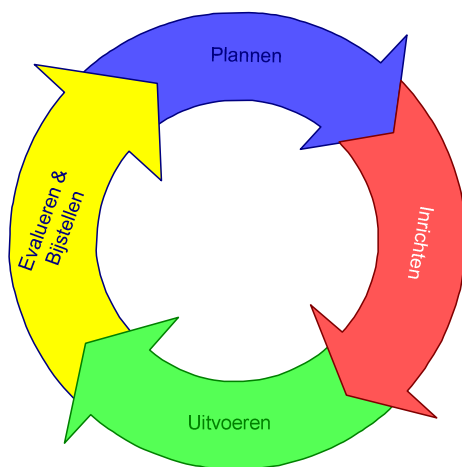
3.2.3 Operationele besturing

Organisaties richten processen in om producten en/of diensten te leveren. Processen zetten een bepaalde invoer – zoals arbeid, grondstoffen en kapitaal – om in een gewenste uitvoer (producten en diensten). Voor het besturen en beheersen van de primaire en secundaire processen kunnen diverse hulpmiddelen worden gebruikt. De besturing van operationele processen is gericht op een effectieve en efficiënte uitvoering van activiteiten. Effectief betekend dat aan de eisen van de (interne of externe) opdrachtgever wordt voldaan. Efficiënt betekend dat de activiteit met zo weinig mogelijk middelen wordt uitgevoerd.

Starreveld c.s. onderscheiden diverse vormen van besturing:

- Besturing op input, waarbij de besturing en beheersing zich volledig richten op de input van een proces. De veronderstelling is dat bij een goede input het resultaat (de output) aan de verwachtingen voldoet.
- Besturing op input en proces, waarbij de besturing en beheersing zich richten op de input en het proces.
- Besturing op output, waarbij de besturing en beheersing zich richten op de output. Dit kan op twee manieren. De specificaties waaraan de output moet voldoen zijn bekend. Toetsing van de output vindt plaats aan de hand van deze specificaties. De tweede manier is de relatie tussen de input en output. Op grond van deze ratio kan de correctheid van de output worden bepaald.

Starreveld c.s. stellen dat besturing en beheersing op zichzelf ook als een proces gezien kan worden, het besturende proces. Dit proces heeft tot doel het plannen, bewaken en bijsturen van de activiteiten van de organisatie. Het besturende proces kan worden vormgegeven met de planning en control cyclus. Deze cyclus omvat de volgende vier stappen:



Figuur 7: De planning en control cyclus (Uit: Starreveld, 2002)

Plannen

Deze stap omvat het plannen van activiteiten en het formuleren van doelstellingen van de te besturen processen en van de daarbij te gebruiken besturingsinstrumenten. Strategie en beleid worden op operationeel niveau vertaald naar concrete doelstellingen en realisatiewijzen.

Inrichten

Deze stap omvat het invoeren van de besturing- en beheersmaatregelen en het bepalen van de ingreepmogelijkheden per proces. Per proces moeten de meetpunten worden bepaald.

Uitvoeren

Deze stap omvat het uitvoeren van de geplande activiteiten, het meten van de prestaties van de uitgevoerde activiteiten en het vergelijken van de meetwaarden met de doelstellingen.

Evaluëren en bijstellen

De laatste stap uit de planning en control cyclus omvat het vergelijken en evalueren van de prestaties met de doelstelling. Deze afweging geeft inzicht in de afwijking van de gestelde norm en de oorzaak daarvan en vormt daarmee de input voor de keuze van de geschikte stuurmaatregelen.

Als het resultaat afwijkt van de gestelde norm en bekend is waar deze discrepantie door wordt veroorzaakt, kan het management maatregelen nemen op bij te sturen. Deze maatregelen worden genomen om te zorgen dat alsnog kan worden voldaan aan de norm. Ook kan het betekenen dat de norm moet worden bijgesteld.

De planning en control cyclus acteert als een perpetuum mobile, eenmaal in beweging gezet zal zij blijven bewegen. Indien, bijvoorbeeld, de doelstellingen voor een proces gerealiseerd zijn zal het management trachten om het proces efficiënter in te richten. Het management zal hiervoor opnieuw de management control cyclus gebruiken om na te gaan of de gestelde efficiëntie doelstellingen zijn gerealiseerd.

3.3 Systeemtheorie

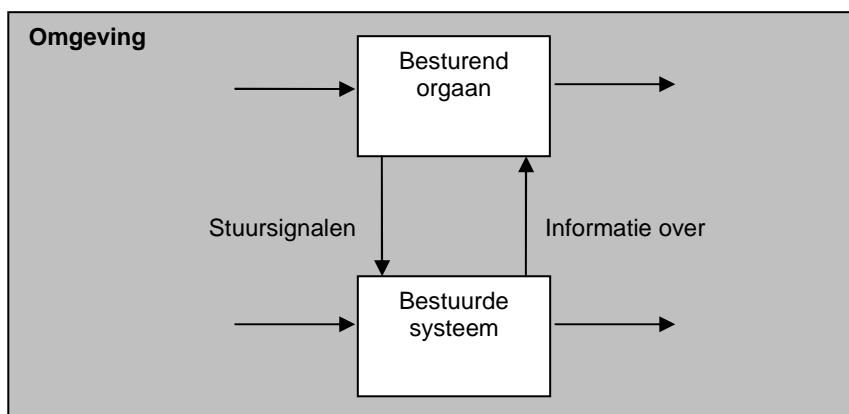
Naast de indeling op besturingsniveaus kan ook worden gekeken naar een indeling van relaties tussen de bedrijfsfuncties. Bedrijfsfuncties worden in dit onderzoek gedefinieerd als functies die binnen een organisatie kunnen worden onderscheiden, zoals de inkoopfunctie, de productie en de verkoopfunctie. De systeemtheorie van de Leeuw (1974) beschrijft deze besturingssituatie in een organisatie. De theorie scheidt het te besturen systeem af van zijn omgeving en stelt dat er relaties zijn met andere systemen in de omgeving. Een besturingssituatie wordt in de systeemtheorie beschreven aan de hand van drie elementen. (De Leeuw, 1974). Het betreft:

- Bestuurd systeem, het (deel)systeem dat bestuurd wordt.
- Besturend orgaan, het deelsysteem dat het systeem bestuurt.
- Omgeving, dit is de omgeving van zowel het besturend orgaan als het bestuurd systeem. Deze omgeving beïnvloedt het gedrag van bestuurd systeem en besturend orgaan, onder andere door de doelstelling van het beoordelingssysteem te beïnvloeden.

De Leeuw geeft vier voorwaarden waaraan het besturend orgaan moet voldoen om effectief te kunnen sturen. Deze worden aangeduid als voorwaarden voor effectieve besturing. Het betreft (De Leeuw, 1974):

1. Doel, het besturend orgaan moet ten aanzien van het bestuurd systeem een doel specificeren, dat richting geeft bij besturing.
2. Model, het besturend orgaan moet over een adequaat model van het bestuurd systeem beschikken.
3. Informatie, het besturend orgaan moet beschikken over voldoende informatie aangaande de toestand van het bestuurd systeem en daarop inwerkende omgevingsgrootheden.
4. Voldoende besturingsvariëteit, het besturend orgaan moet beschikken over voldoende stuurmaatregelen om het systeem te sturen.

Naast deze vier voorwaarden voor effectieve besturing is er nog een basis voorwaarde waaraan voldaan moet worden. De Leeuw stelt dat het besturend orgaan over voldoende informatieverwerkende capaciteit moet beschikken om de stroom aan informatie uit de omgeving en uit het bestuurd systeem te kunnen verwerken, deze te toetsen aan het model van het bestuurd systeem en te beslissen over de al dan niet te nemen stuurmaatregelen. De besturingstheorie kan als volgt in een model gepositioneerd worden:



Figuur 8: Het besturingsparadigma (Uit de Leeuw, 1974)

3.4 De rol van informatie bij besturing en beheersing

De Leeuw (1974) stelt dat het besturend orgaan moet beschikken over voldoende informatie over de toestand van het bestuurd systeem en daarop inwerkende omgevingsgrootheden. In deze paragraaf staat de rol die informatie in het bestuurlijke proces speelt centraal.

Informatie wordt door Starreveld c.s. gedefinieerd als *datgene wat het bewustzijn van de mens bereikt en bijdraagt tot zijn kennisbeeld*. Informatieverzorging zorgt ervoor dat in organisaties de gegevens beschikbaar zijn die nodig zijn om processen te kunnen besturen. Deze gegevens moeten aanwezig zijn conform de vooraf gestelde eisen (Thiadens, 2004).

Het besturend orgaan heeft voor een effectief en besturingsproces de volgende informatie nodig (De Leeuw, 1974):

- Informatie over de geleverde prestaties en resultaten;
- Informatie over de normen en doelstellingen;
- Informatie over de omstandigheden die bij het bepalen van de normstelling een rol speelden en omstandigheden die bij de realisatie een rol speelden;
- Informatie over de opgetreden verschillen tussen de normstelling en de geleverde prestaties;
- Een analyse ter vaststelling van de oorzaken van verschillen;
- Informatie over de mogelijke maatregelen die getroffen kunnen worden om bij te sturen;
- Informatie over de te verwachten effecten van deze maatregelen;

De mate van handelen hangt af van de kwaliteit van de informatie. Starreveld c.s. schetsen een kwaliteitsprofiel waarmee de kwaliteit van informatie beoordeeld kan worden. In het navolgende worden deze aspecten uit het kwaliteitsprofiel kort toegelicht:

Aspecten	Omschrijving
Begrijpelijkheid	De mate waarin de gebruikers van de informatie in staat zijn om de betekenis van informatie met hun verstand te volgen.
Passend in het informatiebeleid	De te verstrekken informatie dient te passen in het informatiebeleidsplan.
Doelgerichtheid in ruime zin	Duidt op de geschiktheid van de te verstrekken informatie om voor een bepaald doel of voor een bepaalde functie te kunnen worden gebruikt. De informatie is bruikbaar voor een ontvanger als hij daardoor betere beslissingen kan nemen of gericht kan handelen.
Inhoudelijke doelgerichtheid	Het vermogen om het doel waarvoor de informatie wordt verstrekt bereikt wordt.
Relevantie	De mate waarin de te verstrekken of verstrekte informatie ter

	zake is.
Gerichtheid van de informatie	De verstrekte informatie moet gericht zijn op het doel waarvoor zij is verstrekt.
Gedetailleerdheid van informatie	De mate waarin de te verstrekken informatie moet worden onderverdeeld.
Nauwkeurigheid van informatie	De mate waarin de meeteenheid, gebruikt ter kwantificering van de te verstrekken informatie, moet worden onderverdeeld.
Kritische gehalte van informatie	De mate waarin de te verstrekken informatie reeds een objectief oordeel moet bevatten.
Toereikendheid	Toereikendheid wil zeggen dat alle informatie die zou moeten worden verstrekt ook inderdaad wordt verstrekt. Indien dit niet het geval is, is de wel verstrekte informatie dus ontoereikend.
Beschikbaarheid	De mate waarin de benodigde gegevens aanwezig zijn.
Consistentie	Consistentie houdt in dat de informatie vrij staat van innerlijke tegenstrijdigheden.
Kwantificeerbaarheid	Informatie kan kwantitatief of kwalitatief zijn. Veelal is het nodig om gegevens te kwantificeren om tot een goed oordeel te komen.
Tijdigheid	Informatie is tijdig verstrekt als het doel waarvoor de informatie is verstrekt nog gerealiseerd kan worden.
Presentatievorm	De wijze waarop de informatie gepresenteerd wordt aan de gebruiker van de informatie
Betrouwbaarheid	De mate van juistheid en volledigheid van de verstrekte informatie

Tabel 6: Eisen aan informatie (Uit: Starreveld, 2002)

Starreveld c.s. merken op dat een betrouwbare informatieverzorging eisen stelt aan de inrichting van een organisatie. Organisaties moeten ex-ante maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat de gegevens op een betrouwbare manier binnen komen. Daarnaast zal via ex-post maatregelen periodiek de inhoudelijke juistheid van de informatie geverifieerd moet worden. Deze maatregelen zijn noodzakelijk om te voorkomen dat organisaties te laat ontdekken dat de gewenste informatie niet aanwezig is, of dat de informatie niet juist is. Hiervoor moeten organisaties verantwoordelijken of functionarissen aanwijzen voor het verzamelen van gegevens. Een belangrijke rol in het verzamelen van informatie en bepalen van de informatiebehoefte speelt het informatiemanagement. Het informatiemanagement structureert de vraag naar informatie en verzameld de benodigde informatie. De doelstelling van het informatiemanagement is dat de informatievoorziening aansluit bij de behoeften van de organisatie. Deze informatiebehoefte zijn gerelateerd aan de algemene strategie van de organisatie en de doelstellingen die de organisatie zich gesteld heeft (Beulen, 2000).

3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is control beschreven als het sturen, beheersen en toezicht houden, en gericht is op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeven van belanghebbenden.

De theorie over bestuurlijke informatie voorziening is gebruikt om te beschrijven op welke wijze een proces, dat in een organisatie wordt uitgevoerd, bestuurd en beheerst kan worden. Daarbij is aangegeven dat besturing en beheersing op strategisch, tactisch en operationeel niveau in een organisatie tot uitvoering wordt gebracht.

De systeemtheorie scheidt het te besturen systeem af van zijn omgeving en stelt dat er relaties zijn met andere systemen in de omgeving. Hierbij wordt het mogelijk om vanuit een model naar besturing en beheersing te kijken.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de rol die informatie speelt bij het besturen en beheersen van processen in organisaties. Daarbij is aangegeven dat informatieverzorging zorgt dat de gegevens beschikbaar zijn die nodig zijn om een

proces te kunnen besturen. Deze gegevens moeten aanwezig zijn conform de vooraf gestelde eisen. De mate van handelen hangt af van de kwaliteit van de informatie.

De inzichten die in dit hoofdstuk zijn verkregen zullen in het volgende hoofdstuk gecombineerd worden met de in hoofdstuk twee behandelde theorie over Business Process Outsourcing. Dit zal resulteren in inzichten in de wijze waarop een uitbesteed proces bestuurd en beheerst kan worden en 'in control' van het management kan blijven.

4 Besturing en beheersing van een uitbesteed proces

“ Outsourcing arrangements are like marriages, they are much easier to enter than to sustain or to dissolve “

McFarlan en Nolan, 1995

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven hoe een proces dat in een organisatie wordt uitgevoerd ‘in control’ van het management blijft. Hierbij is control gedefinieerd als het sturen, beheersen en toezicht houden gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeven van belanghebbenden. Besturing vindt onder andere plaats op doelstellingen, budgetten en uitvoering van de activiteiten binnen de organisatie. Op het moment dat het uitbestedingscontract is ondertekend verschuift dit takenpakket zich naar de integratie van leveranciers in de eigen organisatie en het besturen en beheersen van vaak complexe uitbestedingscontracten (Delen, 2005). Zonder effectieve besturing van het uitbesteede proces zal het serviceniveau dalen, terwijl de kosten stijgen. In dit licht luidt de onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk beantwoord wordt dan ook.

Onderzoeksvraag 3:

Hoe kan een uitbesteed proces worden bestuurd en beheerst en wanneer is het management van een uitbestedende organisatie “in control”?

Allereerst wordt in paragraaf 4.1 control in de context van processen die zijn uitbesteed aan een externe leverancier geplaatst. Vervolgens beschrijft paragraaf 4.2 de relatie tussen een uitbestedende organisatie en een externe leverancier volgens de besturingstheorie. Aansluitend worden in paragraaf 4.3 tot en met 4.10 factoren beschreven voor het beheersen en besturen van een uitbesteed proces.

4.1 Control in de context van Business Process Outsourcing

Linder en Sawyer (2003) schrijven dat veel organisaties processen niet uitbesteden, omdat ze bang zijn om de beheersing over het proces te verliezen. Uit interviews met beleidsvormers van 30 grote Amerikaanse organisaties bleek dit voornamelijk veroorzaakt wordt uit angst om de beheersing over de operational performance en kennis van klant- leverancier relaties te verliezen. Linder en Sawyer stellen dat er naast traditionele stuursignalen, zoals prestatie meting en boeteclausules die vooral ongewenste uitkomsten voorkomen, ook stuursignalen zijn die een externe leverancier aanmoedigen om goede uitkomsten te leveren

Nadat control in het vorige hoofdstuk is behandeld in de context van processen die in de eigen organisatie worden uitgevoerd, wordt control in dit hoofdstuk behandeld in de context van processen die zijn uitbesteed aan een externe leverancier. Kern en Willcocks (2002) hebben onderzoek gedaan naar control in uitbestedingsrelaties. Zij definiëren control als:

“... The process by which the client company initiates activities to assure that contractually agreed terms are delivered by the vendor's company in full and according to expectations and objectives “(Kern & Willcocks, 2002)

Control in een uitbestedingsrelatie omvat het proces waarin de uitbestedende organisatie activiteiten start om zich te verzekeren dat de overeengekomen condities uit het contract volledig en volgens verwachting worden nagekomen door de externe leverancier. Wanneer deze definitie gecombineerd wordt met de eerder genoemde definities van control wordt de volgende definitie van control in de context van Business Process Outsourcing verkregen:

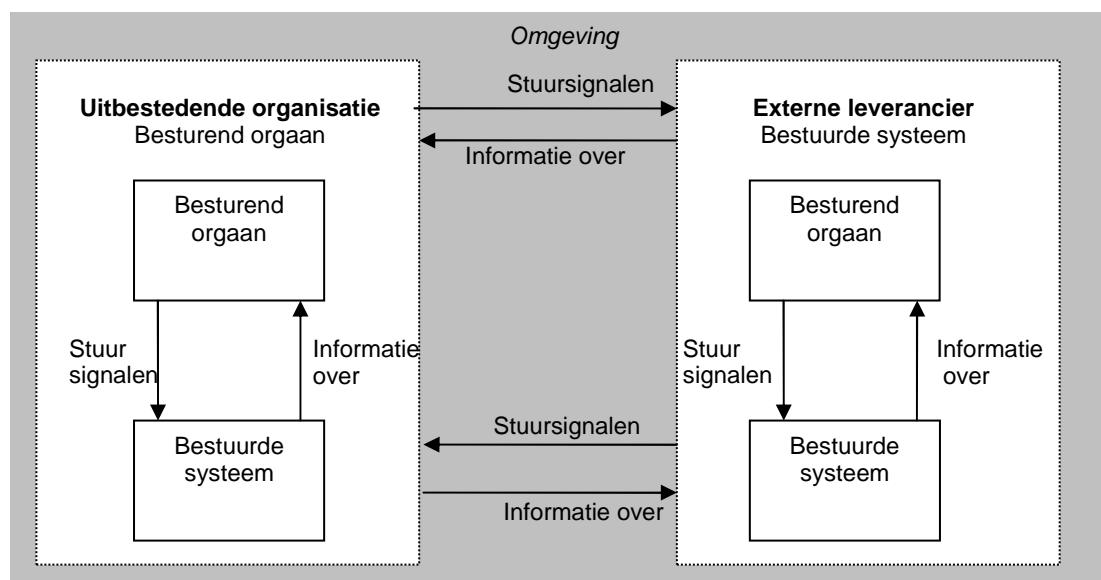
Definitie 'Control in Business Process Outsourcing':

Control in Business Process Outsourcing is de wijze van besturen, beheersen en toezicht houden gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen, zodat overeengekomen condities uit het contract volledig en volgens verwachting worden nagekomen door de externe leverancier en dat ongewenste situaties worden voorkomen of worden opgemerkt en opgelost.

Indien een proces wordt uitbesteed aan een externe leverancier blijft de uitbestedende organisatie eigenaar van dit proces en dus ook verantwoordelijk voor de besturing en beheersing van dit proces. Voor de financiële verantwoordelijkheid maakt het niet uit of het proces intern of door een externe leverancier wordt uitgevoerd (Benevuto & Brand, 2004).

4.2 Besturingsmodel voor een uitbestedingsrelatie

De koppeling tussen de vraag- en aanbodorganisatie wordt bij uitbesteding uit elkaar getrokken. De vraagorganisatie blijft achter bij de uitbestedende organisatie, terwijl de aanbodorganisatie verplaatst wordt naar de leverancier. De systeemtheorie van de Leeuw (1974) kan worden gebruikt om de relatie tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier te beschrijven. In de onderstaande figuur zijn beide organisaties gemodelleerd volgens de systeemtheorie.



Figuur 9: De systeemtheorie toegepast op een uitbestedingsrelatie

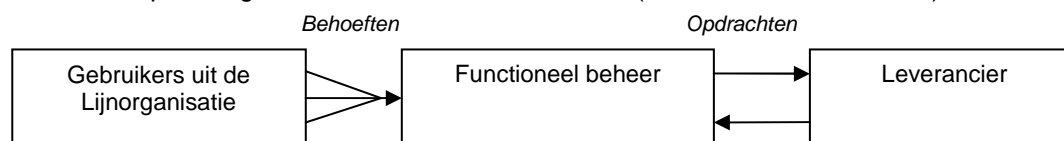
In het model is weergegeven dat zowel de uitbestedende organisatie als de externe leverancier beschikken over een besturend orgaan en een bestuurd systeem. Deze zijn in dit onderzoek niet relevant, en worden daarom verder ook buiten beschouwing gelaten.

In de relatie tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier treedt de uitbestedende organisatie op als besturend orgaan en de externe leverancier als het bestuurd systeem. De externe leverancier levert diensten in overeenstemming met de gestelde functionele en prestatie eisen. Functionele eisen hebben betrekking op datgene wat een dienst of product moet doen. Prestatie-eisen geven aan met welke kwaliteiten een dienst of een product geleverd moet worden. Prestatie-eisen worden altijd uitgedrukt in getallen (Thiadens, 2004).

4.3 Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Uitbesteden zorgt dat de informatievoorziening wordt gesplitst in een uitvoerend deel dat de externe leverancier overneemt en een aansturend deel dat in de uitbestedende organisatie achterblijft. In de literatuur worden dit respectievelijk de aanbod- en de vraagorganisatie genoemd (Daanen & Koning, 2000; Thiadens, 2004). Een uitbesteding kan alleen succesvol verlopen als de vraagorganisatie van een uitbestedende organisatie in voldoende mate ontwikkeld is om de externe leverancier aan te sturen. Een ontwikkelde vraagorganisatie houdt in dat een organisatie weet wat ze wel en niet uitbesteedt, weet wat ze ermee wil bereiken en vooral weet hoe de externe leverancier aangestuurd dient te worden. Een ontwikkelde vraagorganisatie kenmerkt zich door een heldere en een eenduidige informatiebehoefte die formeel in de organisatie is vastgelegd (Daanen & Koning, 2000). McFarlan en Nolan schrijven dat een goede samenwerking tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier van groot belang is. Deze samenwerking is complex en moet op strategisch, tactisch en operationeel niveau in een organisatie worden ingericht (McFarlan & Nolan, 1995).

In paragraaf 3.4 is de functie van het informatiemanagement geïntroduceerd. Het informatiemanagement zorgt ervoor dat de informatieverzorging aansluiting vindt bij de behoeften en eisen van de interne bedrijfsfuncties uit de lijnorganisatie. Deze functie wordt ook wel functioneel beheer genoemd. Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie en het management uit de lijnorganisatie verantwoordelijk voor de totale informatievoorziening in de organisatie. Het vertaalt de behoeften aan informatievoorziening naar ondersteuning door geautomatiseerde en niet geautomatiseerde informatievoorziening. Hierbij vervult het functioneel beheer tevens de rol van opdrachtgever van de externe leverancier (van der Pols et al., 2005).



Figuur 10: De rol van het functioneel beheer

Het functioneel beheer zorgt ervoor dat projecten niet ongecontroleerd worden toegewezen aan de leverancier. Een business case voor een nieuw project dient altijd goedgekeurd te worden door het functioneel beheer. Pas na goedkeuring en een heldere voorspelling van de kosten en risico's kan het functioneel beheer de hulp inroepen van de externe leverancier (Delen, 2003). Daarnaast dient het functioneel beheer te zorgen dat de bedrijfsprocessen die nog in de eigen organisatie worden uitgevoerd blijven aansluiten op de processen die zijn uitbesteed (Beulen, 2004). Het functioneel beheer vormt zo de intermediair tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier (Beulen & Ribbers, 2002).

Van der Pols c.s. schrijven dat het onverstandig is om het functioneel beheer uit te besteden (Van der Pols et al., 2005). Functioneel beheer vertaalt immers de behoeften van de gebruikers naar een vraag aan een externe leverancier. Er moet volgens van der Pols (2005) juist voldoende aandacht worden geschonken aan de inrichting van het functioneel beheer. Handreikingen voor de inrichting van het functioneel beheer worden gedaan door de methode BiSL (Business Information Service Library). BiSL is een procesmodel voor de inrichting van vraagkant van een organisatie. Het procesmodel faciliteert efficiënter werken, kosten besparingen door een gestandaardiseerde manier van werken en betere communicatie met externe leverancier. BiSL beschrijft de inrichting van het functioneel beheer op strategisch, tactisch en operationeel niveau, gebaseerd op best practices.

Op strategisch niveau wordt bepaald hoe de informatievoorziening van een organisatie er op lange termijn uit moet gaan zien en hoe de sturing van de

leverancier georganiseerd moet worden. Op dit niveau worden onder andere de prioriteiten, de innovaties en de leveranciers waarmee gewerkt wordt bepaald.

De taakgebieden op tactisch niveau houden zich bezig met de kosten, baten, planningen en kwaliteit van de informatie en met de afspraken met de externe leverancier. Men bepaalt op dit niveau het serviceniveau en stuurt dit zonedig bij.

Op het operationele niveau moet de organisatie erop kunnen vertrouwen dat de uitvoering van haar primaire bedrijfsprocessen niet gehinderd wordt door het niet beschikbaar zijn van voorzieningen die van een externe leverancier worden betrokken.

Het BiSL raamwerk onderscheidt zeven clusters van processen. In het navolgende worden deze clusters aan de hand van de literatuur uit van der Pols c.s. (2005) beschreven. Enige nuancering voor de inrichting van het functioneel beheer wordt hier wel bij geplaatst door McFarlan en Nolan (1995). Zij merken op dat de juiste inrichting van de organisatie geen garantie is voor succes, maar besturing met een verkeerde organisatie inrichting nagenoeg onmogelijk is (McFarlan&Nolan, 1995).

4.3.1 Taakgebieden op strategisch niveau

Op strategisch niveau is in BiSL het denken over de organisatie van de informatievoorziening gepositioneerd. In de clusters op dit niveau wordt bepaald hoe de informatievoorziening er op lange termijn uit moet gaan zien en hoe de sturing op de informatievoorziening in het complexe veld van de organisatie, leverancier en ketenpartners georganiseerd moeten worden.

Het eerste procescluster dat op strategisch niveau wordt onderscheiden is het opstellen van de *informatievoorziening (IV)-organisatiestrategie*. De doelstelling van dit cluster is definiëren op welke wijze de uitvoering van en besluitvorming over de informatievoorziening moet worden georganiseerd. Bij het opstellen bij de IV-organisatiestrategie zijn meerdere partijen actief in sturende, besluitvormende of beïnvloedende rollen. Sturing, structurering en werkwijzen moeten daarbij worden afgestemd. Dit geldt ook voor de relaties naar externe organisaties, zoals leveranciers. De hiermee samenhangende processen in dit cluster zijn:

- Leveranciersmanagement, binnen dit proces staan de afspraken met de leverancier op het niveau van de intentie tot samenwerking centraal. De leverancier wordt gekozen en er wordt bepaald welke rol en verantwoordelijkheden de leverancier moet hebben.
- Relatiemanagement gebruikersorganisatie, binnen dit proces wordt de relatie tussen het functioneel beheer en de lijnorganisatie vormgegeven.
- Ketenpartners-management, dit proces voorziet in de informatievoorziening tussen organisaties. Deze uitwisseling wordt mogelijk door samenwerkingsverbanden op het gebied van de informatievoorziening te definiëren en deze samenwerkingsverbanden te onderhouden.
- Opstellen IV-organisatiestrategie, dit proces definieert de inrichting van de informatievoorziening: inrichting van verantwoordelijken, uitvoering en samenwerking tussen de verschillende betrokken organisatieonderdelen.

Het tweede procescluster omvat het *opstellen van de informatiestrategie*. In dit cluster zijn de processen opgenomen die tot doel hebben om de informatievoorziening ook in de toekomst aan te laten sluiten bij de bedrijfsprocessen. Hiervoor wordt onderzocht of de huidige informatievoorziening nog aansluit op de bedrijfsprocessen. Het cluster onderscheidt hiervoor vijf processen:

- Bepalen ketenontwikkelingen, in dit proces worden trends in kaart gebracht van recente ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie.
- Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen, dit proces zorgt voor het in kaart brengen van de relevante ontwikkelingen in de organisatie.
- Bepalen technologieontwikkelingen, in dit proces wordt gekeken welke technologische ontwikkelingen interessant kunnen zijn voor de informatieverzorging van de organisatie.

- Informatie lifecycle management, dit proces legt de hoofdlijnen van de toekomstige informatievoorziening vast. Dit proces geeft invulling aan het totale informatiebeleid van de organisatie. Dit informatiebeleid dient aan te sluiten bij de uitbestedingsstrategie.
- Informatie portfolio management, dit proces draagt zorg voor een overkoepelende afstemming en de uniformiteit van de informatievoorziening. Het doel van het proces is zorg dragen voor een optimale inzet van middelen en opzet van de informatievoorziening en afstemmen van verschillende plannen ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen van de informatievoorziening.

De koppeling tussen inhoud en organisatie vraagt om een proces waarin de verschillende beslissingen op elkaar worden afgestemd. Hiervoor is een verbindend proces op strategisch niveau ontwikkeld. Dit proces bewaakt de samenhang tussen de verschillende processen en plannen voor de informatievoorziening op verschillende niveaus in de organisatie.

4.3.2 Taakgebieden op tactisch niveau

Op tactisch niveau zijn de sturende processen ingericht die zorgen voor afstemming tussen de operationele en strategische procesclusters. De sturende processen bewaken de voortgang van de activiteiten op basis van kosten en baten, behoeften, contract, serviceniveaus en planning.

Voor deze sturing worden vier processen onderscheiden:

- Planning en control, dit proces heeft als doel het plannen, bewaken en bijsturen van de activiteiten van de organisatie die te maken hebben met het verzorgen van de informatievoorziening, zodat noodzakelijke inzet van informatievoorziening in de organisatie op tijd en binnen de kosten gerealiseerd wordt.
- Financieel management, dit proces ziet toe op een kosteneffectieve inzet van de informatievoorziening. Dit proces is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de kosten en baten van de processen.
- Contract management, dit proces vormt de interface op sturend niveau met de externe leverancier. In dit proces wordt het uitbestedingscontract beheerd en wordt de geleverde dienstverlening vergeleken met de vastgelegde serviceniveaus.
- Behoeftemanagement (demand management), dit proces bepaald de behoeften vanuit het bedrijfsproces aan ondersteuning door middel van informatievoorziening. Deze behoeften vertalen zich naar kwaliteit van de informatievoorziening. Behoeftemanagement is vanuit dit oogpunt verantwoordelijk voor de kwaliteit van de informatievoorziening.

4.3.3 Taakgebieden op operationeel niveau

Op operationeel niveau houdt men zich bezig met het uitvoeren van de informatievoorziening en het definiëren van eisen waaraan de informatievoorziening moet voldoen. Op operationeel niveau worden drie procesclusters onderscheiden:

Het eerste procescluster is het *gebruiksbeheer*. In dit cluster zijn de processen opgenomen die tot doel hebben een optimale en continue ondersteuning en gebruik van de informatievoorziening. In dit cluster worden drie processen onderscheiden:

- Gebruikersondersteuning, dit proces richt zich op het ondersteunen, faciliteren en bijsturen van gebruikers bij het gebruik van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk. In dit proces vindt de communicatie met de eindgebruiker plaats,
- Beheer van bedrijfsinformatie, dit proces richt zich op de zorg voor correcte opzet en inhoud van de informatievoorziening, de gegevens en de verwerkingen. Functioneel beheer is ervoor verantwoordelijk dat de gebruikte informatie correct en actueel zijn.
- Operationele aansturing, dit proces houdt zich onder andere bezig met het stellen van voorwaarden waaraan de informatievoorziening en de informatiesystemen moeten voldoen. Dit proces is het eenduidige aanspreekpunt binnen functioneel beheer naar leveranciers toe.

Het tweede cluster van processen, *functionaliteiten beheer*, beschrijft de wijze waarop wijzingen van de informatievoorziening worden vormgegeven en uitgevoerd. Doel hierbij is een zodanige realisatie van de veranderingen, dat deze passen binnen de gestelde kaders en eisen terwijl voldaan wordt aan de eisen van de eindgebruikers. Dit cluster is primair verantwoordelijk voor de aansluiting van de informatievoorziening op het bedrijfsproces.

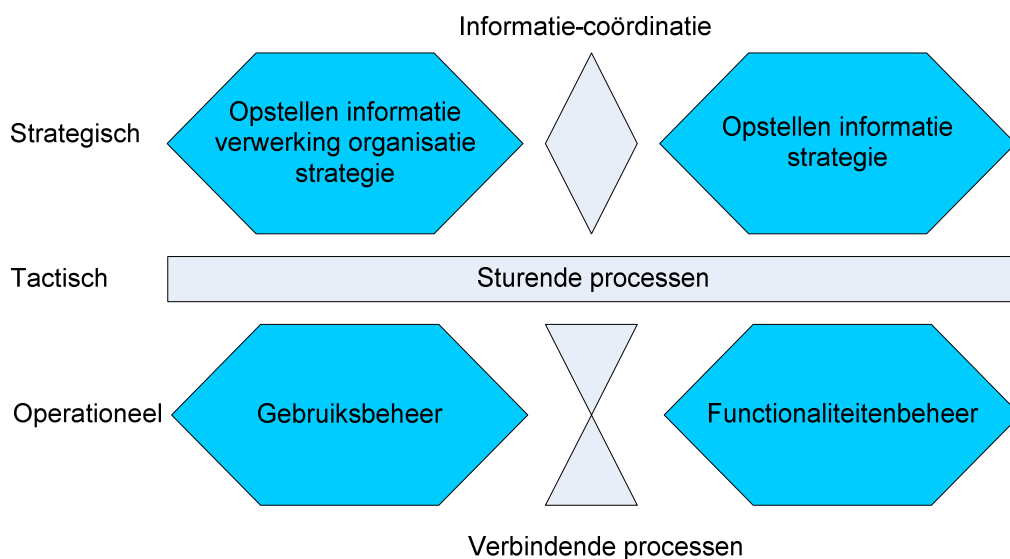
In dit cluster worden vier processen onderscheiden:

- Specificeren, dit proces houdt zich bezig met het vormgeven van de gewenste wijzigingen in functionaliteit.
- Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening, dit proces houdt zich bezig met vormgeven en aanpassen van niet-geautomatiseerde informatievoorziening, zodat deze aansluiten op het uitbestede proces.
- Toetsen en testen, dit proces houdt zich bezig met het testen van wijzigingen voordat deze in gebruik worden genomen.
- Voorbereiden van een transitie, dit proces bereidt de feitelijke wijziging in de informatievoorziening voor.

De verbindende processen hebben als doel te besluiten welke wijzigingen aan de informatievoorziening worden doorgevoerd en zorgen voor de operationalisering van de wijzigingen in de organisatie.

De processen uit het cluster gebruiksbeheer verzorgen de dagelijkse ondersteuning van de informatievoorziening. De processen van functionaliteitenbeheer zorgen voor het realiseren van wijzigingen in de informatievoorziening. De synchronisatie tussen deze processen verloopt via de verbindende processen wijzigingenbeheer en transitie.

- Wijzigingenbeheer, dit proces bepaald welke wijzigingen daadwerkelijk worden doorgevoerd in de informatievoorziening.
- Transitie, dit proces voert de wijzigingen in de informatievoorziening door.



Figuur 11: Het BiSL raamwerk (Uit: Van der Pols et al., 2005)

Medewerkers in de afdeling functioneel beheer moeten beschikken over kennis van externe leveranciers, gebruikers en uitbestedingscontracten. Ze moeten erop toezien dat de voorwaarden uit het contract door de externe leverancier worden nageleefd, ze moeten kennis hebben van de eisen die de organisatie stelt en ze moeten uitbestede processen kunnen integreren in de organisatie (Lacity et al., 1995). Een knelpunt dat veel organisaties echter over het hoofd zien is de veranderende rol van het personeel dat in de uitbestedende organisatie achterblijft. Lacity c.s. (1995) halen ter illustratie een voorbeeld aan van een organisatie die het beheer van het telecommunicatienetwerk uitbesteed aan een externe leverancier. Technische medewerkers die voorheen leiding gaven aan een interne IT afdeling bleken niet in

staat om een uitbestedingscontract te beheren. Hun taken, zoals het in de lucht houden van een telecommunicatienetwerk, veranderden naar het vertalen van de vraag van de gebruikers naar de externe leverancier. De technische medewerkers bleken echter niet over de juiste competenties te beschikken. Het gevolg hiervan was dat ze zelf probeerden om opgetreden problemen in het telecommunicatienetwerk op te lossen, in plaats van deze problemen door te geven aan de leverancier.

Feeny en Willcocks (1998) hebben onderzoek gedaan naar competenties die in de vraagkant achter moeten blijven of aangeleerd moeten worden. Ze maken onderscheid in zes verschillende competenties.

De eerste competentie is *relationship building*, oftewel het vertalen van wensen vanuit de organisatie naar een vraag aan een externe leverancier. Business en IT kunnen sneller op een lijn komen wanneer aandacht wordt gegeven aan het vermogen om beiden dichter tot elkaar te brengen. De tweede competentie is *designing technical architecture*, het kunnen opstellen van een informatie architectuur die aansluit huidige en toekomstige behoeften van de business.

De derde competentie is *informed buying*, het beheren van de uitbestedingsstrategie die de belangen van de business behartigt. De competentie van de informed buyer is gepositioneerd tussen aanbod en besturing. Het betekent een analyse van de externe markt voor diensten, het selecteren van een uitbestedingsstrategie die zowel business als technologische behoeften behartigt, het beheersen van de openbare aanbesteding, contracteren en het beheersen van het uitbestedingscontract.

Een volgende competentie is *contract facilitation*, oftewel het zeker stellen van het succes van bestaande contracten voor diensten. De rol van contract facilitator ligt tussen vraag- en aanbodorganisatie in en probeert de problemen en conflicten op te lossen. Dit is meestal het geval bij langdurige contracten. Gebruikers hebben dan niet direct contact met de leverancier, maar dit gebeurt via de contract facilitator. Dit betreft onder andere het coördineren van meerdere leveranciers, het eenvoudiger monitoren van gebruik en dienstverlening en het in lijn houden van de gebruikersbehoeften. De vijfde competentie is *contract monitoring*, het toezien op de naleving van het contract door de leverancier. De contract facilitator is meer op een dagelijkse basis bezig, terwijl de rol van contract monitor ervoor zorgt dat de belangen van de organisatie te allen tijde beschermd worden. Dit betekent het aanspreken en verantwoordelijk houden van leveranciers wat betreft huidige contracten en de opkomende prestatiestandaarden in de ontwikkelende dienstverleningsmarkt.

De laatste competentie is *vendor development*, het identificeren en maximaliseren van potentiële toegevoegde waarde van bestaande leveranciers. De tijd, moeite en kosten verbonden met het overstappen van leverancier maken het noodzakelijk om contracten te beschouwen als langdurig potentieel voor leveranciers om waarde toe te voegen en te zorgen voor een win-winsituatie (voor de vraag- en de aanbodorganisatie) door enerzijds hogere inkomsten en anderzijds verhoogde businessvoordelen. Jaarlijks overleg tussen top management van beide organisaties vergroot de kans op wederzijdse aansluiting.

Naast deze competenties onderkennen Kern en Willcocks (2002) het belang van persoonlijke relaties tussen de demand manager van de uitbestedende organisatie en de service manager van de externe leverancier. Dit voorkomt onnodige escalaties en de uitbestedende organisatie doet er verstandig aan een demand manager die niet goed met zijn evenknie bij de leverancier overweg kan tijdig te vervangen.

4.4 Het inrichten van performance management

De Looff (1996) stelt in zijn dissertatie dat uitbesteden alleen verantwoord is indien de eisen aan de activiteiten van tevoren vastgesteld kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden. Thiadens (2004) schrijft voor dat effectieve sturing vereist dat te leveren functies en prestaties gekwantificeerd kunnen worden. Daarnaast moet de uitbestedende organisatie de prestaties van de leverancier benchmarken met eerdere prestaties en met best-in-class serviceniveaus

(Kern & Willcocks, 2002). Het specificeren, meten en sturen op de prestaties van de leverancier wordt vaak performance management genoemd.

Het onveranderbare karakter van een contract kan tot problemen leiden. Dit betekent dat de contractstructuur voldoende flexibiliteit moet bieden om onvoorzienbare ontwikkelingen op te vangen (Willcocks en Lacity, 1999; Beulen, 2000). Deze ontwikkelingen kunnen optreden doordat de organisatie andere eisen stelt aan de informatievoorziening of aan het serviceniveau van de dienstverlening. Delen (2005) stelt daarom dat het verstandig is om het uitbestedingscontract uit te werken in een service level agreement (SLA). De service level agreement kan gezien worden als een aanhangsel dat aan het contract is gekoppeld, maar dat periodiek volgens bepaalde spelregels door beide organisaties kan worden aangepast. Het uitbestedingscontract geeft de beleidskaders waarbinnen de diensten worden geleverd. Deze afspraken worden voor een relatief lange duur (variërend tussen de 3 en 10 jaar) gemaakt en vastgelegd. In de SLA worden de verantwoordelijkheden van contractpartijen verder uitgewerkt. De geldigheid van een SLA is meestal een jaar, waarbij de inhoud halfjaarlijks wordt geëvalueerd (Lustigheid & Wesselman, 2003). De service level agreement legt afspraken vast over de kwaliteit, de kwantiteit en de kosten van de dienstverlening. Daarnaast legt de service level agreement afspraken vast over de besturing en levering van deze dienstverlening (Thiadens, 2004). Hiervoor omschrijven de Service Level Agreements vaak de response tijden, beschikbaarheid van dienstverlening en de percentages van fouten tijdens de verwerking (Halvey & Melby, 1996).

Minimaal specificereet een service level agreement (Ruys, 2000):

- De te leveren dienst;
- De kwaliteit in meetbare eenheden;
- De condities waaraan de uitbestedende organisatie moet voldoen;
- De gevolgen indien de leverancier de kwaliteitseisen niet haalt, terwijl de uitbestedende organisatie geen condities schendt;
- Wanneer en waarover gerapporteerd aan de klant betreffende de werkelijk geleverde diensten;
- Wanneer en hoe de service level agreement wordt herzien;
- Onder welke omstandigheden (calamiteiten) de dienst niet is gegarandeerd;

De elementen in een SLA moeten worden geïdentificeerd, beschreven en bepaald naar de behoefte van de uitbestedende organisatie en dus niet naar de mogelijkheden van de externe leverancier. Hierdoor blijft een SLA gerelateerd aan de strategie en de bedrijfsprocessen van de uitbestedende organisatie. Een relatering aan behoeften van de uitbestedende organisatie zorgt ervoor dat de leverancier moet gaan denken aan wat de klant wil (Lustigheid & Wesselman, 2003).

Zowel in het uitbestedingscontract als in de SLA dienen de doelstellingen en criteria van de uitbestedingsrelatie te worden vastgelegd. De mate waarin de afspraken worden uitgewerkt dient te worden gerelateerd aan de mate van beheersing van de productie en besturingsprocessen. Lustigheid en Wesselman (2003) stellen dat het niet zinvol is om SLA's op te stellen met gedetailleerde specificaties op bijvoorbeeld het gebied van beschikbaarheid en betrouwbaarheid, als deze toch niet gemeten kunnen worden.

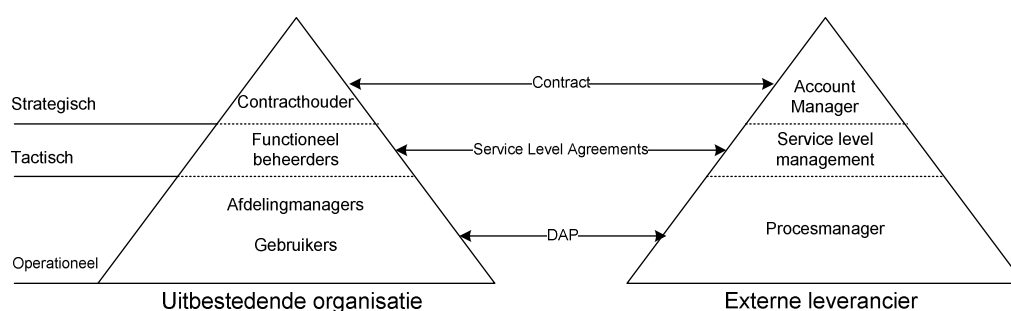
Rothery en Robertson (1995) hebben een overzicht gegeven van veelgemaakte fouten bij het opstellen van service level agreements:

- De serviceniveaurapportage is niet gekoppeld aan doelstellingen van de organisatie;
- De serviceniveaurapportage is te gedetailleerd, en daardoor lastig om door het management te interpreteren;
- De serviceniveaurapportage is te oppervlakkig, waardoor ze onvoldoende informatie geeft om effectief te kunnen sturen;

Daarnaast bleek uit het Kwintes onderzoek dat:

- Organisaties leggen afspraken vast in service level agreements, maar deze worden vervolgens niet meer gebruikt;
- Organisaties stellen service level agreements op, richten de organisatie in op het gebruik van SLA's, maar meten, rapporteren en evalueren worden overgeslagen.
- Organisaties stellen service level agreements op die men ook meet, maar de organisatie koppelt de bevindingen niet terug aan de externe leverancier.
- Organisaties doen van alles, maar het heeft geen gevolgen voor de service level agreements,

Op operationeel niveau dienen afspraken vastgelegd te worden in een "Dossier Afspraken en Procedures". Het DAP wordt vanwege zijn operationele aard meerdere malen per maand bekeken en waar nodig aangepast aan de praktijk. Het uitbestedingscontract is strategisch van aard, de service level agreement is tactisch van aard en het dossier administratieve procedures wordt op operationeel niveau ingezet. Lugtigheid en Wesselman stellen dat bij deze gelaagde opbouw rollenverdeling hoort zoals weergegeven in figuur 12.



Figuur 12: Rollenverdeling (Uit: Lugtigheid & Wesselman, 2003)

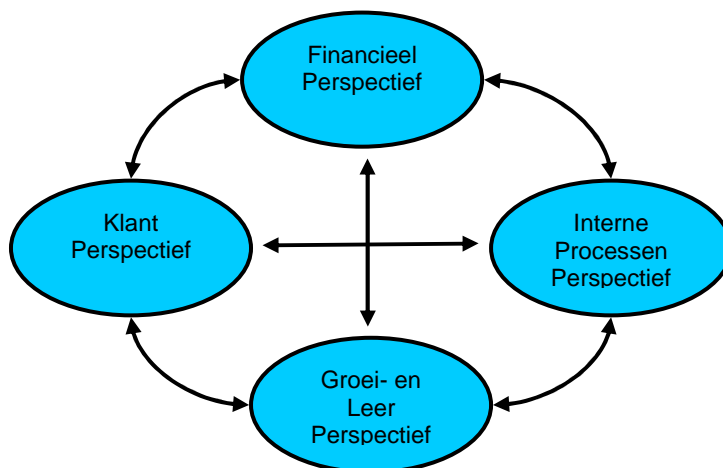
De uitbestedende organisatie dient de leverancier bij te sturen zodat de dienstverlening aan de afspraken uit de service level agreement voldoet. Een klassiek voorbeeld voor het bijsturen van een leverancier zijn de boetes voor het niet halen van de normen. Een dergelijk regeling is echter van nature negatief en kan volgens Delen (2005) leiden tot een calculerende leverancier, die de boetes afweegt tegen de kosten van betere performance. Als de uitbestedende organisatie boetes oplegt, moeten die dan ook zo hoog zijn dat ze werkelijk effect hebben. Meer stimulerend is het om een bonus-malusregeling in te stellen. Een bonus-malusregeling wordt ingezet om het gedrag van een externe leverancier te beïnvloeden door prestaties onder het afgesproken serviceniveau te beboeten en prestaties boven het afgesproken serviceniveau te belonen. Uitbestedende organisaties dienen hierbij wel enige voorzichtigheid in acht te nemen. Aan een bonus-malusregeling kunnen risico's verbonden zijn. Indien de bonus-malusregeling niet goed wordt ontworpen kan het juist leiden tot ongewenst gedrag van de leverancier en tot hogere kosten. Als de drempel voor het halen van de bonus te laag is loopt de uitbestedende organisatie het risico om de bonus altijd uit te moeten keren. Daarnaast loopt de uitbestedende organisatie het risico dat de leverancier niet geprikkeld wordt door de malus om diensten volgens het afgesproken serviceniveau te leveren. Een oplossing hiervoor is het ontwerpen van een exponentieel groeiende malus bij het achterblijven op het vooraf afgesproken prestatieniveau. De bonus-malusregeling dient zodanig ontworpen te worden dat een leverancier geen afweging zal maken tussen het betalen van een relatief lage malus aan de ene partij, om bonus te kunnen scoren bij de andere partij (Lugtigheid & Wesselman, 2003).

4.5 Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De leverancier dient de uitbestedende organisatie periodiek te rapporteren over het serviceniveau van de geleverde diensten en andere vooraf overeengekomen prestatie-indicatoren. De uitbestedende organisatie moet immers een bepaalde zekerheid krijgen over de naleving van afspraken, de kwaliteit van de interne

beheersing en de robuustheid van de beheersmaatregelen van de externe leverancier (Zoon et al., 2005). Deze periodieke rapportage wordt ook wel een serviceniveau-rapportage (SNR) genoemd. De rapportage geeft inzicht in de verschillen tussen de afgesproken dienstverlening en het kwaliteitsniveau van de geleverde dienstverlening (van der Pols et al., 2005). Daarnaast wordt in de serviceniveaurapportage de verantwoordelijkheden van de contractpartijen verder uitgewerkt. Uitbestedende organisaties dienen duidelijke afspraken te maken over rapportagemomenten en de inhoud van de serviceniveaurapportage (Beulen, 2000).

Verschillende auteurs schrijven dat de balanced scorecard ingezet kan worden als hulpmiddel bij de invulling van het performance management (Beulen & Ribbers, 2002; Thiadens, 2004; Carnell, 2005; Delen, 2005). De balanced scorecard is een algemeen aanvaard raamwerk voor de verzameling van informatie. Elke balanced scorecard is opgebouwd uit vier perspectieven: het financieel perspectief, het klant perspectief, het interne processen perspectief en het groei- en leer perspectief. De balanced scorecard is een vertaling van de strategische doelstellingen van een organisatie in een set doelstellingen die meetbaar gemaakt kunnen worden. Tussen de vier perspectieven is sprake van een oorzaak en gevolg relatie; ze kunnen dus niet los van elkaar worden gezien. Elke variabele uit in balanced scorecard moet passen in de keten van oorzaak en gevolg relaties (Kaplan & Norton, 1992).



Figuur 13: De balanced scorecard

Voor het implementeren van de balanced scorecard is het van belang dat vanuit de missie en strategie van de organisatie een uitbestedingsstrategie is bepaald. Deze strategie wordt vertaald naar key succes factoren (KSF-en) waaraan voldaan moet worden om de strategie te realiseren. Om deze KSF-en meetbaar te maken worden key performance indicators (KPI's) gedefinieerd. Deze geven kwantitatief weer in welke mate de KSF-en worden gerealiseerd. Delen (2005) stelt dat voor de meeste prestatie-indicatoren een meetfrequentie van een maand noodzakelijk is om inzicht te krijgen in het niveau van de geleverde voorzieningen en andere vooraf overeengekomen service indicatoren.

De meest gebruikelijke prestatie-indicatoren zijn (Lustigheid & Wesselman, 2003):

- Beschikbaarheid. Het gedeelte van de tijd waarin de diens beschikbaar is;
- Betrouwbaarheid. De frequentie waarmee de dienst niet aan de klanteisen voldoet vastgesteld per meetperiode;
- Maximale hersteltijd. De maximale tijd dat een dienst aaneengesloten niet beschikbaar is voor de afnemer van de dienst;
- Response tijden. De tijd tussen het initiëren van een gebeurtenis en het verkrijgen van een doeltreffend resultaat;
- Gebruikerstevredenheid. De mate waarin de eindgebruiker van de diens tevreden is met de geleverde dienst.

Hierna volgen twee voorbeelden van de vertaling van strategie naar KPI's:

<i>Uitbestedingsstrategie</i> Kosten besparen	<i>Uitbestedingsstrategie</i> Verhogen innoverend vermogen
<i>KSF-en</i> - Minimalisatie van kosten - Levering van diensten conform afspraak	<i>KSF-en</i> - Introduceren van nieuwe diensten (radicaal) - Verbeteren van bestaande diensten (incrementeel)
<i>KPI's</i> - % geleverd conform SLA normen	<i>KPI's</i> - time to market nieuwe toepassingen
<i>Metingen</i> - Factuur - Serviceniveaurapportage	<i>Metingen</i> - Serviceniveaurapportage

Tabel 7: Voorbeelden van vertalen van strategie naar KPI's

Het meten van prestatie-indicatoren geeft nog geen uitsluitel over de mate waarin aan de eis van de afnemer wordt voldaan. De norm die de uitbestedende organisatie hanteert bij de beoordeling van de dienstverlening moet ook gehanteerd worden; bijvoorbeeld de beschikbaarheid van een bepaalde applicatie moet tijdens werktijden 99,9% zijn. Daarnaast gelden volgens Lustigheid en Wesselman nog twee beperkingen waar de geleverde kwaliteit van afhankelijk is. De eerste is de maximale belasting waarboven de gevraagde dienstverlening niet meer kan worden gegarandeerd. De tweede beperking zijn de geldende voorschriften, wet- en regelgeving. De voorziening moet geleverd worden conform interne en externe regels en voorschriften. Voorbeelden van dergelijke regels en voorschriften zijn de (inter-) nationale en lokale wet- en regelgeving, bankgaranties en interne procedures.

Uit de sturingsinformatie die wordt gepubliceerd in de periodieke serviceniveaurapportage kan worden afgeleid of het noodzakelijk is om de externe leverancier aan te sturen. Indien het niveau van de geleverde dienstverlening achterblijft bij het afgesproken niveau van dienstverlening dient de uitbestedende organisatie bij te sturen. Dit betekent dat stuursignalen worden gegeven die ertoe moeten leiden dat alsnog aan het afgesproken niveau van dienstverlening wordt voldaan. Daarnaast kunnen stuursignalen worden gegeven om een externe leverancier aan te moedigen om goede prestaties te leveren.

4.6 Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De serviceniveaurapportage is input voor periodiek overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier. Tijdens dit overleg kunnen geschillen worden besproken, zodat deze kunnen worden opgelost voordat ze escaleren tot ingrijpende problemen.

Op strategisch niveau dient dit overleg ongeveer een keer per jaar georganiseerd te worden, op tactisch niveau dienen deze vertegenwoordigers ongeveer een keer per maand contact te hebben, en op operationeel niveau dient dagelijks contact te zijn tussen personeel van de uitbestedende organisatie en de externe leverancier (Beulen & Ribbers, 2002).

In het overleg moeten de bottlenecks tussen het uitbestede proces en de processen die in de uitbestedende organisatie worden uitgevoerd worden verwijderd. Organisaties kunnen de kans op slagen van de uitbestedingsrelatie vergroten door beheersmaatregelen op de grenslijn van de organisatie in te stellen. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door de externe leverancier te betrekken bij het opstellen van de planning zodat problemen vroegtijdig gesignaleerd worden (Linder & Sawyer, 2003).

Naast het voeren van overleg kent Delen (2003) de zogenaamde 'step in rights'. Indien een leverancier in een bepaalde periode niet voldoet aan het afgesproken serviceniveau moet hij een vergadering van zijn managementteam beleggen, waarbij

in aanwezigheid van de uitbestedende organisatie wordt besproken hoe men dit de volgende periode gaat voorkomen. Wanneer de dienstverlening ook in de tweede periode onder het afgesproken niveau blijft moet de leverancier iemand van de uitbestedende leverancier opnemen in zijn managementteam. Degene wordt daarmee bevoegd om middelen en medewerkers van de leverancier toe te wijzen aan de dienstverlening van zijn eigen organisatie.

4.7 Het opstellen van een informatieplan

Het BiSL procesmodel schrijft voor dat er vier parameters zijn waar gestuurd op kan worden. Het gaat om de kwaliteit van de processen die zich vertaald naar inhoud en functionaliteit, de kosten, de planning en het nakomen van afspraken. De normen waar deze parameters aan moeten voldoen worden vastgelegd in het informatieplan (van der Pols et al., 2005). Thiadens (2004) schrijft voor dat effectieve sturing een informatieplan een vereiste is. In een informatieplan legt de uitbestedende organisatie keuzes vast en op dit plan wordt sturing aan de leverancier gegeven. Een informatieplan kan worden opgesteld voor een organisatie als geheel, maar ook voor een deel daarvan. De inhoud van een informatieplan bestaat volgens Thiadens uit zes delen:

1. Een evaluatie van de huidige situatie. Hierin worden de producten en diensten beschreven in relatie met de tevredenheid van de klant.
2. Het beleid ten aanzien van inkoop, ontwikkeling en onderhoud van voorzieningen.
3. De huidige voorzieningen.
4. De wensen ten aanzien van nieuwe voorzieningen.
5. Een uitgavenoverzicht van huidige en gewenste voorzieningen
6. Een goedgekeurde prioriteitsstelling voor activiteiten in de komende vier jaar

4.8 Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier

Een transparante kostprijsberekening is van groot belang voor een goede uitbestedingsrelatie (Willcocks & Lacity, 1999). De uitbestedende organisatie wil een stuurbare en een transparante kostprijsberekening (Thiadens, 2004).

Het gekozen model voor de kostprijsberekening moet de risico's van alle partijen weergeven. Daarnaast moet de kostprijsberekening aansluiten bij het doel van de uitbesteding en helder alle tarieven weergeven voor de uitbestedende organisatie. In de literatuur worden verschillende modellen voor kostprijsberekening onderkend (Lugtigheid & Wesselman, 2003; Delen, 2005; Reuvid, 2005):

- Een goede manier is om het principe van *activity based costing* toe te passen voor het berekenen van de kostprijs van een bepaalde activiteit. Hierbij berekent men de hoeveelheid middelen en uren nodig zijn voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit. Op deze manier worden op een transparante manier de kostprijs berekend voor de geleverde dienstverlening.
- Bij kostprijsberekening *op basis van nacalculatie* huurt de uitbestedende organisatie de externe leverancier in op basis van een vast tarief per eenheid. Deze beloningsstructuur staat ook wel bekend als "uurtje factuurtje". Dit afrekenmodel geeft een hoge mate van flexibiliteit voor de uitbestedende organisatie, maar de externe leverancier wordt niet beloond voor het verhogen van de efficiëntie (zoals het verhogen van de productiviteit). Dit afrekenmodel is in het bijzonder geschikt voor uitbestedingen die weinig risico met zich meenemen. Dit afrekenmodel kan worden aangevuld met een *bovengrens*. Hierbij huurt de uitbestedende organisatie de externe leverancier in op basis van een vast tarief per eenheid. De uitbestedende organisatie stelt een *bovengrens* in om zich te beschermen tegen overproductie van de externe leverancier.
- *Winstdeling* wordt ingezet om de productiviteit van leveranciers te beïnvloeden. In deze beloningsstructuur delen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier de winst die gemaakt wordt door bijvoorbeeld de productiviteit te verhogen.

- Bij een kostprijsberekening op basis van *voordelen halen* wordt de externe leverancier beloond voor het bereiken van vooraf opgestelde doelstellingen. Bij het uitbesteden van een financieel proces kan de uitbestedende organisatie de externe leverancier belonen voor het verkorten van de "debtor days". Deze wijze van kostprijsberekening stimuleert de externe leverancier om service innovaties door te voeren zodat de uitbestedende organisatie het volledige voordeel van de uitbesteding kan benutten

Dienstverlening van de ene leverancier kan op elk niveau in de organisatie worden vergeleken met dezelfde of een vergelijkbare activiteit bij een andere leverancier. Dit wordt benchmarking genoemd. Willcocks en Lacity (2002) schrijven voor dat uitbestedende organisaties regelmatig tarieven van dienstverlening moeten vergelijken met een benchmark. Benchmarking toont waar verbeteringen in de dienstverlening mogelijk zijn en waar de tarieven verlaagd kunnen worden (Sparrow, 2003). Als uit de benchmark blijkt dat de tarieven te hoog zijn moeten ze naar beneden bijgesteld worden; hierdoor blijft marktconformiteit gewaarborgd (Willcocks & Lacity, 1999).

4.9 Het aanpassen van het uitbestede proces

De Looff (1996) stelt in zijn dissertatie dat organisaties een uitbesteed proces alleen kunnen beheersen indien de uitvoer meetbaar is, de informatieasymmetrie tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier laag is en de uitbestedende organisatie weinig onzekerheid heeft over het handelen van de externe leverancier. De uitvoer is meetbaar als de specificaties waaraan de uitvoer moet voldoen vooraf bekend zijn en vastgesteld kan worden of de werkelijke uitvoer hiermee overeenkomt. Een informatieasymmetrie doet zich voor indien de externe leverancier over meer informatie beschikt dan de uitbestedende organisatie. De informatieasymmetrie wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door het gebrek aan ervaring van de uitbestedende organisatie in het afsluiten van contracten. Daarnaast wordt de informatieasymmetrie vergroot als het uitbestede proces minder gestandaardiseerd is (De Looff, 1996). Onzekerheid kan gedefinieerd worden als het verschil tussen de hoeveelheid informatie die nodig is om een beslissing te nemen en de hoeveelheid informatie die de organisatie al heeft (Galbraith, 1973). Onzekerheid wordt ondermeer veroorzaakt door de bronspecificiteit van de uitbestede activiteiten, zoals de kennis en hulpmiddelen die de externe leverancier moet inzetten om zorg te dragen voor het proces. Deze onzekerheid bij uitbesteding kan volgens De Looff (1996) worden teruggedrongen door:

- *Standaardisatie van werkprocessen* van de externe leverancier. De uitbestedende organisatie kan de werkwijze, de documentatie en de projectmanagementmethode die de externe leverancier moet hanteren voorschrijven.
- *Standaardisatie van output* behelst het vooraf specificeren waar de output van een proces aan moet voldoen.
- *Standaardisatie van kennis* heeft betrekking op het selecteren van een leverancier met de noodzakelijke kennis en vaardigheden om de processen uit te voeren. Linder en Sawyer (2003) schrijven dat het verstandig is om de leverancier te trainen in specifieke domeinkennis van de uitbestedende organisatie. Daarnaast kan domeinkennis worden overgedragen door het delen van geformaliseerde werkprocedures en werkwijzen en door het delen van knowhow (Lee, 2000). Uit een andere studie van Lacity et al bleek dat veel uitbestedingen mislukken omdat het management van de uitbestedende organisatie niet in staat is om de prestaties van de externe leverancier te evalueren (Lacity et al., 1995). Dit doet zich vooral voor als de externe leverancier nieuwe technologie inzet, waar de uitbestedende organisatie geen kennis van heeft. Dit kan worden opgelost door de leverancier intensief te laten samenwerken met het personeel van de uitbestedende organisatie, zodat er kennisuitwisseling plaats vindt.

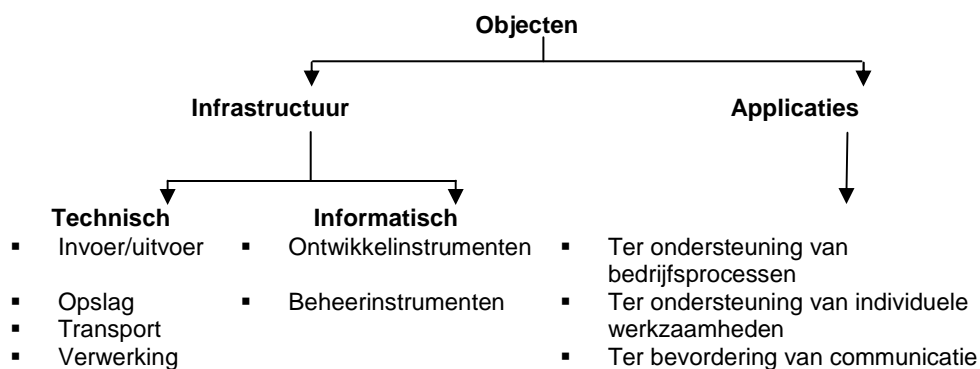
- *Standaardisatie van normen* heeft betrekking op de normen en waarden van de externe leverancier en de mate waar de leverancier handelt naar deze normen en waarden.

Standaardisatie van processen, output, kennis en normen brengt daarnaast als extra voordeel mee dat de externe leverancier constant de dreiging zal voelen van de uitbestedende organisatie om over te stappen naar een concurrerende leverancier. Vergaande standaardisatie van de gevraagde dienstverlening zorgt tevens voor eenvoudige en doeltreffende sturingsinformatie (Boersma et al., 2005).

4.10 Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De leverancier is er onder andere verantwoordelijk voor dat de uitbestede objecten conform de afgesproken functionele eisen en prestatie-eisen werken en dat in de objecten planmatig veranderingen worden aangebracht. Er kan onderscheid worden gemaakt in drie soorten objecten: organisatie, infrastructuurobjecten en applicatieobjecten. Voor al deze objecten dienen beheersmaatregelen genomen te worden (Thiadens, 2004).

De leverancier beheert diverse objecten, deze objecten kunnen worden gestructureerd naar infrastructuur- en applicatieobjecten. Infrastructuurobjecten zijn weer onder te verdelen in objecten van de technische infrastructuur en die van de informatische infrastructuur. De technische infrastructuur kent apparatuur en programmatuur om gegevens op te slaan, te bewerken en in- of uit te voeren. Tot de informatische infrastructuur behoren de instrumenten om applicaties te bouwen en te onderhouden en instrumenten om de beheertaken uit te voeren. Dit kan programmatuur zijn om kosten te bepalen, programmatuur voor beveiliging et cetera. De applicatieobjecten zijn onder te verdelen in objecten voor applicaties die bedrijfsprocessen ondersteunen, applicaties als spreadsheets en tekstverwerking die individueel werk ondersteunen en intranet en extranet applicaties (Applegate, 2003; Thiadens, 2004).



Figuur 14: De objecten van beheer (Uit: Thiadens, 2002)

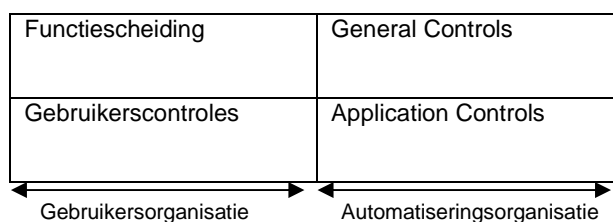
Met betrekking tot de organisatie van de automatisering bij een externe leverancier zal aandacht worden besteed aan:

- De automatiseringsorganisatie
- De gebruikersorganisatie;

De automatiseringsorganisatie is belast met het beheer van de informatie- en communicatietechnologie, terwijl de gebruikersorganisatie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking (Van Praat & Suerink, 2004).

In de onderstaande figuur is de samenhang tussen de verschillende beheersmaatregelen schematisch weergegeven. Daarbij dient aangegeven te worden dat functiescheiding en general controls randvoorwaardelijk zijn. Indien deze

ontbreken hebben de gebruikerscontroles en de application controls geen toegevoegde waarde.



Figuur 15: General en Application Controls

De samenstelling van de beheersmaatregelen kan nooit een standaardsamenstelling zijn, omdat tal van factoren, zoals de grootte, aard, structuur, sociale omstandigheden en cultuur van en in de betrokken organisatie, een rol spelen. Daarnaast zal men steeds het belang van de maatregelen moeten afwegen tegen de kosten die zo'n maatregel met zich meebrengt (Starreveld, 2002).

In het navolgende worden de beheersmaatregelen besproken

4.10.1 Funciescheiding

In het kader van beheersing is het aanbrengen en hanteren van functiescheidingen van groot belang. Bij functiescheidingen worden de taken zodanig verdeeld en worden zodanige beperkingen in de bevoegdheden van de verschillende functionarissen aangebracht dat er vijf functies worden onderscheiden:

- Beschikken;
- Uitvoeren;
- Registreren;
- Controleren;

Funcies dienen zodanig over functionarissen verdeeld te worden dat een belangentegenstelling ontstaat. Als gevolg hiervan zal het risico ten aanzien van fouten en fraude verminderen (Van Praat & Suerink, 2004).

De medewerkers van de leverancier hebben de verantwoordelijkheid voor het beheer van de geautomatiseerde informatiesystemen. Daarbij hebben de medewerkers de mogelijkheid om in te grijpen in de werking van de informatiesystemen. Hierdoor is het van belang dat functiescheidingen worden aangebracht. Starreveld (2002) onderscheidt hiervoor de navolgende:

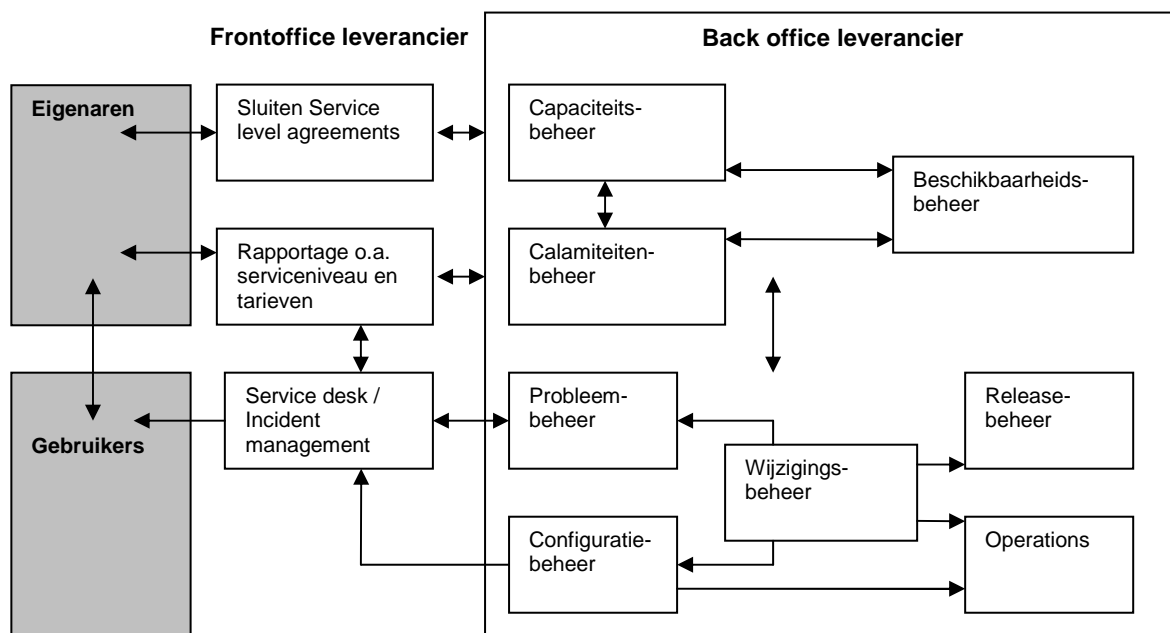
- Gebruikers- versus automatiseringsorganisatie;
- Ontwikkelen van systemen versus gegevensverwerking;
- Gegevensverwerking versus bewaring van programmatuur en/of gegevensverzamelingen;
- Beveiliging versus systeem ontwikkeling en gegevensverwerking

In de praktijk wordt bij de inrichting van de automatiseringsorganisatie veel gebruikt gemaakt van het procesmodel ITIL (Starreveld et al., 2002). Toepassing van ITIL brengt functiescheidingen binnen de verwerkingsorganisatie aan.

Daarnaast zullen leveranciers die de dienstverlening procesmatig – bijvoorbeeld door de implementatie van ITIL - hebben ingericht beter in staat zijn om de gecontracteerde dienstverlening te leveren (Beulen, 2004). ITIL levert een gedetailleerde omschrijving van processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Toepassing van ITIL bij de exploitatie van ICT geeft inzicht in de samenhang van de te verrichten taken door de externe leverancier.

ITIL onderscheidt vijf met elkaar samenhangende invalshoeken op het beheer van ICT-voorzieningen. De eerste invalshoek, *de organisatie van de voorzieningen*, gaat in op continuïteitsbeheer, samenwerking met derden, omgaan met een evolutionaire verandering van de ICT-organisaties en realiseren van radicale veranderingen in de dienstencatalogus. Onder de tweede invalshoek, *het beheren van applicaties*, vallen het ondersteunen van de life cycle van programmatuur, het testen van nieuwe diensten en de zorg dat dezen diensten overeenkomen met de wensen van de

klanten. In de derde invalshoek, *de service delivery processen*, komen de meer tactische van exploitatie aan de orde. Dit zijn de taken capaciteitsbeheer, financieel beheer, beschikbaarheidsbeheer, serviceniveaubehoor, ICT continuïteitsbeheer en het omgaan met klanten. De vierde invalshoek, *de service support processen*, gaat met in op taken voor het uitvoeren van een service desk, voor het uitvoeren van incidentenbeheer, probleembeheer, configuratiebeheer, wijzigingsbeheer en voor releasebeheer. In de laatste invalshoek, *het infrastructuurbeheer*, komen netwerkservicebeheer, operations van ICT-voorzieningen, het beheer van lokale verwerking, het installeren van computers en het onderhoud eraan aan bod. In onderstaande figuur zijn ITIL taken zodanig weergegeven dat men onderscheid kan maken tussen front- en backoffice taken.



Figuur 16: Procesmatige inrichting leverancier (Uit: Thiadens, 2004)

Het proces configuratiebeheer zorgt ervoor dat men weet wat men in huis heeft. Het proces registreert hiervoor de samenstelling en de status van de te beheren objecten. Configuratiebeheer draagt er tevens zorg voor dat alle wijzigingen die hierop worden doorgevoerd worden vastgelegd.

Het proces incident management richt zich op het administreren, volgen en beheersen van incidenten. Dit proces wordt uitgevoerd door een service desk die in contact staat met klanten die als afnemer optreden. De service desk fungeert als het centrale punt waar de registratie en bewaking van alle incidenten plaats vindt. Incident management zorgt ervoor dat de incidenten met de juiste prioriteit worden opgelost. Het proces heeft de mogelijkheid tot escaleren, waarbij het incident de input wordt voor het proces probleembeheer.

Probleembeheer richt zich op het oplossen van de incidenten, die niet direct in het proces incident management opgelost kunnen worden. Indien de oorzaak van een incident is vastgesteld, dan wordt de onderkende fout geregistreerd. Als voor het oplossen van het incident een wijziging aan de infrastructuur of informatiesysteem noodzakelijk is, wordt een request for change gegenereerd. Deze request for change dient als input voor het proces wijzigingsbeheer.

Het proces wijzigingsbeheer richt zich op het beheersen en beheren van alle wijzigingen op of van de infrastructuur of applicaties.

Releasebeheer richt zich op het waarborgen van de kwaliteit van de productieomgeving door gebruik te maken van formele procedures en controles bij het implementeren van nieuwe versies.

Het proces service level management zorgt ervoor dat afspraken met betrekking tot dienstverlening aan klanten worden vastgesteld en nagekomen. Deze afspraken zijn op tactisch niveau vastgelegd in service level agreements.

Beschikbaarheidsbeheer houdt zich bezig met de beschikbaarheid van de IT dienstverlening.

Performance- en capaciteitsbeheer zijn verantwoordelijk voor de optimale inzet van IT-middelen. De eisen ten aanzien van de prestaties zijn vastgesteld in het proces service level management.

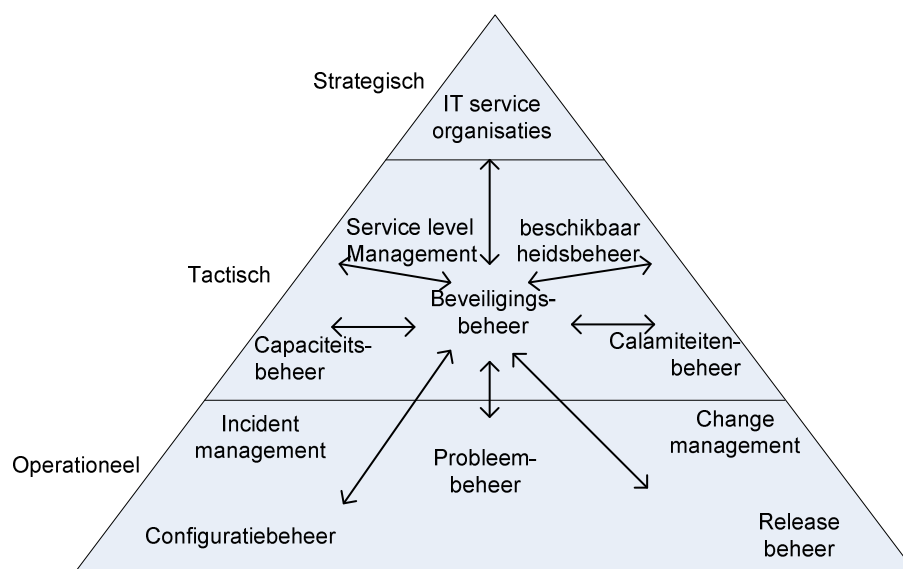
Het proces calamiteitenbeheer zorgt ervoor, dat wanneer zich een calamiteit voor doet, de gevolgen hiervan voor de dienstverlening beperkt blijven tot een met de klant overeengekomen niveau. Een van de belangrijkste activiteiten van dit proces is het opstellen, onderhouden, testen en daadwerkelijk toepassen van een continuïteitsplan. Daarnaast zorgt dit proces voor het inrichten en in stand houden van een operationele continuïteitsvoorziening.

Het ITIL proces beveiligingsbeheer beschrijft de structurele inpassing van beveiliging in de beheersorganisatie. Het proces is onder andere gebaseerd op de Code voor Informatiebeveiliging.

Het doel van het proces beveiligingsbeheer is tweeledig (Overbeek et al., 1999):

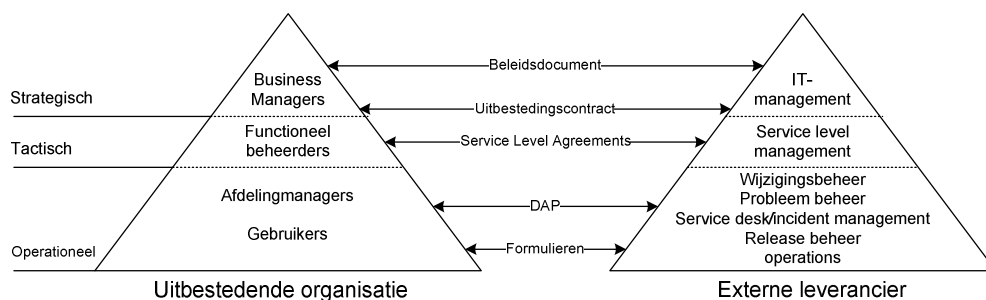
- Het realiseren van de beveiligingseisen die zijn afgesproken met de klant en andere externe vereisten in andere contracten, wetgeving en eventueel intern of extern opgelegd beleid.
- Het realiseren van een zeker basis niveau aan beveiliging. Dit is nodig om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.

De input van het proces wordt gevormd door de service level agreements met daarin de gespecificeerde beveiligingseisen, eventueel aangevuld met beleidsdocumenten en andere externe vereisten. Verder ontvangt het proces informatie uit beveiligingsincidenten die in andere processen aan de orde zijn gekomen, zoals over beveiligingsincidenten (Van Bon et al., 2002). De output levert informatie over de realisatie van de service level agreements, inclusief een rapportage van afwijkingen. In de onderstaande figuur toont het proces security management in relatie met andere ITIL-processen (Van Bon et al., 2002).



Figuur 17: ITIL security management (Uit: Overbeek et al., 2002)

Nadat de ITIL processen zijn beschreven kunnen deze worden gepresenteerd in een model waar de uitbestedende organisatie en de leverancier in worden gegeven.



Figuur 18: Relatie tussen de uitbestedende organisatie en leverancier

4.10.2 Gebruikerscontroles

Naast functiescheidingen zijn er de nodige procedure beheersmaatregelen nodig om een adequate en verantwoorde functie-uitoefening te kunnen realiseren. Deze procedure beheersmaatregelen worden ook wel gebruikerscontroles genoemd. Gebruikerscontroles zijn beheersmaatregelen die buiten de automatiseringsorganisatie worden getroffen om onjuistheden in de gegevensverwerking te voorkomen, dan wel – indien die zich voordoen – te signaleren of en te corrigeren. Dergelijke maatregelen zijn veelal vastgelegd in functie- en taakomschrijvingen. Deze beheersmaatregelen zijn vereist bij de afwerking van de application controls (met name die met een signaleringskarakter). Ook omdat niet alle beheersmaatregelen die in een handmatig systeem worden verricht door application controls kunnen worden vervangen (Van Praat & Suerink, 2004).

4.10.3 General controls

General controls hebben tot doel een betrouwbare geautomatiseerde informatieverwerking. General controls worden gedefinieerd als:

“... The policies and procedures that help ensure the continued, proper operation of computer information systems. They include controls over information technology management, information technology infrastructure, security management, and software acquisition, development and maintenance. General controls support the functioning of application controls. Other terms sometimes used to describe general controls are general computer controls and information technology controls” (COSO ERM, 2004).

General controls omvatten de volgende deelgebieden (IT Governance Institute, 2005):

- **Informatiestrategie en –planning**
In dit deelgebied wordt nagegaan of er een informatiebeleid is en of dit vervolgens aansluit op het algemene organisatiebeleid. Er wordt onder andere aandacht besteed aan de wijze waarop het beleid tot stand gekomen is. Nadat vastgesteld is dat de beleidsvorming zorgvuldig tot stand is gekomen en daardoor ook inhoudelijk aan de eisen voldoet, zal beoordeeld moeten worden of de organisatie ook tracht de planning te realiseren. Om op tactisch en strategisch niveau uitvoering te kunnen geven dient de exploitatieorganisatie en ontwikkelorganisatie bemand te worden door adequate geschoold personeel dat periodiek wordt bijgeschoold.
- **Computerbediening**
Beheersmaatregelen in dit deelgebied richten zich op de bediening van applicaties en objecten uit de technische en informatische infrastructuur. Hierbij moet beoordeeld worden of alle applicaties tijdig en volgens verwachting worden uitgevoerd, of de objecten functioneren in overeenstemming met de service level agreements en of eindgebruikers scholing en ondersteuning ontvangen om gebruik te kunnen maken van de applicaties.
- **Business Continuity Planning**
In dit deelgebied wordt nagegaan of de organisatie beschikt over een effectief plan dat voorziet in de maatregelen die erop gericht zijn op de opvang van een calamiteit, het maken en beheren van rampenplannen en het zorgen voor

adequate uitwijk. Hierbij moet beoordeeld worden of er een plan bestaat, of het plan periodiek wordt herzien en of het plan periodiek wordt getest.

- **Implementatie en onderhoud van applicaties**
Beheersmaatregelen in dit deelgebied richten zich op de ontwikkeling, de aanschaf en het onderhoud van applicaties. Hierbij moet beoordeeld worden of nieuwe applicaties op grond van het voornemen van het management worden ontwikkeld en aangeschaft. Daarbij moet tevens gelet worden of deze nieuwe applicaties door de organisatie onderhouden en ondersteund kunnen worden. Wijzigingen aan bestaande applicaties moeten tijdig en juist worden doorgevoerd.
- **Database-implementatie en ondersteuning**
Beheersmaatregelen in dit deelgebied richten zich op de implementatie en het onderhoud van databases. Daarbij moet beoordeeld worden of het conceptueel gegevensmodel van de database juist is geïmplementeerd en werkt volgens het voornemen van het management. Verder onderzocht worden of het onderhoud tijdig en volgens het voornemen van het management wordt uitgevoerd.
- **Netwerkondersteuning**
Beheersmaatregelen in dit deelgebied richten zich op de ontwikkeling, de aanschaf en het onderhoud van objecten ter ondersteuning van het netwerk. Hierbij moet beoordeeld worden of nieuwe objecten ter ondersteuning van het netwerk op grond van het voornemen van het management worden ontwikkeld en aangeschaft. Daarbij moet tevens onderzocht worden of deze nieuwe objecten door de organisatie onderhouden en ondersteund kunnen worden. Noodzakelijke wijzigingen aan bestaande objecten moeten tijdig en juist worden doorgevoerd.
- **Systeemsoftware ondersteuning**
Beheersmaatregelen in dit deelgebied richten zich op de ontwikkeling, de aanschaf en het onderhoud van objecten uit de informatische infrastructuur. Hierbij moet beoordeeld worden of nieuwe objecten uit de informatische infrastructuur op grond van het voornemen van het management worden ontwikkeld en aangeschaft. Daarbij moet tevens onderzocht worden of deze nieuwe objecten door de organisatie onderhouden en ondersteund kunnen worden. Noodzakelijke wijzigingen en updates aan bestaande applicaties moeten tijdig en juist worden doorgevoerd.
- **Hardware ondersteuning**
Beheersmaatregelen in dit deelgebied richten zich op de ontwikkeling, de aanschaf en het onderhoud van objecten uit de technische infrastructuur. Hierbij moet beoordeeld worden of nieuwe objecten uit de technische infrastructuur op grond van het voornemen van het management worden ontwikkeld en aangeschaft. Daarbij moet tevens onderzocht worden of deze nieuwe objecten door de organisatie onderhouden en ondersteund kunnen worden. Noodzakelijke wijzigingen aan bestaande objecten uit de technische infrastructuur moeten tijdig en juist worden doorgevoerd.

4.10.4 Application controls

Applicaties zijn de programma's en procedures werkend binnen een technische infrastructuur (Thiadens, 2004). Application controls zijn beheersmaatregelen die door de programma's en procedures waarin zij zijn opgenomen, worden uitgevoerd. Application controls worden gedefinieerd als:

"... are designed to ensure confidentiality, availability and integrity of data capture and transaction processing. Individual applications may rely on effective operation of controls over information systems to ensure that interface data are generated when needed, supporting applications are available and interface errors are detected quickly" (COSO ERM, 2004)

Een belangrijke groep van application controls vormen de geprogrammeerde maatregelen om inbreuken op de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid te voorkomen, te signaleren of nadelige gevolgen ervan te beperken (Starreveld, 2002). Overbeek c.s. (2002) geven aan dat de inbreuken veroorzaakt worden door:

- Storingen in applicaties en gegevensverzamelingen, deze storingen zijn het gevolg van fouten in de programmatuur.

- Storingen in applicaties door (on)opzettelijk foutief handelen, zoals het (on)opzettelijk verkeerd invoeren van gegevens. Behalve door mensen binnen de organisatie kunnen ook mensen van buiten de organisatie bij deze bedreiging een rol spelen (zoals hackers).

Om deze storingen te voorkomen spelen maatregelen van logische beveiliging, zoals identificatie-, autorisatie-, en authenticatiebeheersing een grote rol. Deze beheersmaatregelen dienen om inbreuken op de vertrouwelijkheid te voorkomen. Hierbij worden de bevoegdheden vastgesteld en aansluitend (eventueel) toegang verstrekt tot de gegevens.

Nadat het juiste en correct bevonden programma wordt gebruikt en de bevoegdheden zijn vastgesteld, ligt het zwaartepunt van de beheersmaatregelen op een correcte invoer van gegevens, zoals (Starreveld et al., 2002):

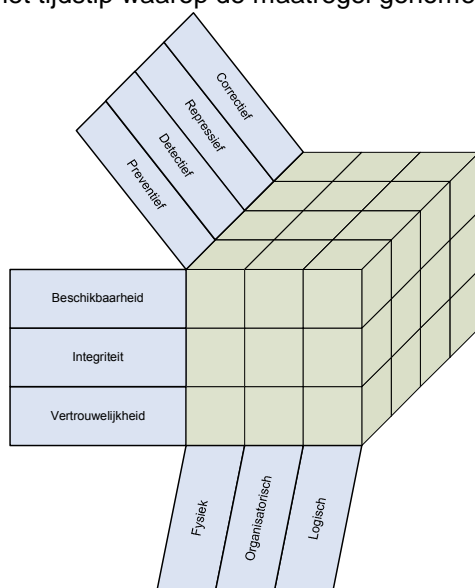
- Beheersmaatregelen met betrekking tot de juistheid van de aangehouden rangorde en op het ontbreken van een of meer waardes, die volgens een van tevoren aangegeven reeks hadden moeten worden gebruikt.
- Beheersmaatregelen met betrekking tot de bestaanbaarheid van een gegeven aan de hand van een uitputtende lijst van bestaanbare gegevens (bijvoorbeeld de bestaanbaarheid van een datum, debiteurennummer, etc.)
- Beheersmaatregelen met betrekking tot het toetsen of het gegeven binnen bepaalde absolute grenzen ligt;
- Beheersmaatregelen met betrekking tot het verband dat tussen twee of meer waarden aanwezig moet zijn;
- Beheersmaatregelen met betrekking tot het toetsen van de volledigheid door vast te stellen of er geen gegevens ontbreken;

4.10.5 Informatiebeveiliging

Lee (1995) merkt op dat informatiebeveiliging een integraal onderdeel is van het uitbesteden. De uitbestedende organisatie moet overeenstemming bereiken met de leverancier over het niveau van de te nemen maatregelen in relatie tot de uitbestede activiteiten.

Vanuit de vraagorganisatie stelt men daarom eisen aan de beveiliging van de ICT-voorzieningen van de externe leverancier.

Een model om systematisch naar de wijze waarop de toegang tot de informatievoorziening is beveiligd te kijken is gebaseerd op de kubus van Bautz. Het model geeft de drie aspecten van beveiliging, de reden van beveiliging, de soort te nemen maatregel, en het tijdstip waarop de maatregel genomen wordt.



Figuur 19: Kubus van Bautz (Aangepast uit: Thiadens, 2004)

In principe beveiligt men om de continuïteit van de inzet van informatietechnologie te verzekeren, de fouten in gegevensopslag, -verwerking, en –transport tot een minimum te beperken en de betrouwbaarheid van gegevens te waarborgen (Thiadens, 2002). Beveiligingsmaatregelen kunnen fysiek, logisch en organisatorisch van aard zijn. Fysieke maatregelen zijn bijvoorbeeld het maken van extra watervoorzieningen bij waterkoeling en het plaatsen van computers in betonnen ruimten (Thiadens, 2004). Logische maatregelen zijn maatregelen die geprogrammeerd zijn in applicaties, bijvoorbeeld inloggen en wachtwoordauthenticatie in besturingssystemen en encryptie voor het versleutelen van gegevens. Organisatorische maatregelen zijn maatregelen die betrekking hebben op de organisatie als geheel. Hieronder vallen het formuleren van het beveiligingsbeleid, richtlijnen en procedures (Overbeek et al., 2000). Al deze maatregelen kunnen preventief, correctief, detectief en repressief van aard zijn. Preventieve maatregelen zijn maatregelen die tot doel hebben te voorkomen dat bedreigingen tot een verstoring leiden, bijvoorbeeld het gebruik van een voorziening met noodstroom en brandwerende maatregelen in een datacentrum. Correctieve maatregelen worden genomen om de gevolgen van optredende incidenten te herstellen. Een voorbeeld van een correctieve maatregel is het terugzetten van een eerder gemaakte back-up. Repressieve maatregelen hebben tot doel de negatieve invloed van een verstoring te minimaliseren, indien de preventieve maatregelen een verstoring niet hebben kunnen voorkomen. Enkele voorbeelden van repressieve maatregelen zijn: het implementeren van een uitwijkcentrum en de compartimentering van een netwerk. Detectieve maatregelen zijn op zichzelf niet werkzaam. Detectieve maatregelen zijn alleen effectief in combinatie met preventie of repressieve maatregelen. Voorbeelden van detectieve maatregelen zijn: virusscanner, rookmelders en het implementeren van systeem voor intrusiedetectie (Overbeek et al., 2000). Detectieve maatregelen zijn maatregelen die ervoor zorgen dat bedreigingen snel kunnen worden ontdekt en waarna andere maatregelen in werking kunnen treden.

4.10.6 Third Party Memorandum

De uitbestedende organisatie zal informatie willen hebben van de leverancier dat de beheersmaatregelen in orde zijn. Hiervoor wordt steeds vaker gebruik gemaakt van een Third Party Memorandum (TPM). Een onafhankelijke organisatie of IT-auditor beoordeelt hiertoe de kwaliteit van de beheersmaatregelen bij de leverancier en verstrekt op basis hiervan een certificaat dat de leverancier aan afnemers kan verstrekken. Om dit te bereiken wordt de te certificeren organisatie getoetst aan een normenkader.

Bij het beoordelen van beheersmaatregelen maken onafhankelijke organisaties of IT-auditors gebruik van normen, methodieken en richtlijnen die door markt zelf zijn ontwikkeld en die in de loop der jaren als de factostandaarden het inrichten van beheersmaatregelen zijn gaan gelden (Roos Lindgreen et al., 2005). Enkele bekende voorbeelden zijn de Code voor Informatiebeveiliging en CobiT.

De Code voor Informatiebeveiliging biedt een basis voor de bescherming van informatie. Deze basis wordt gegeven als een verzameling van basisprincipes voor informatiebeveiliging. Het doel van de Code voor Informatiebeveiliging is enerzijds het waarborgen van de continuïteit en anderzijds het minimaliseren van eventuele schade, die ontstaat uit beveiligingsincidenten (Overbeek et al., 2002). Om dit doel te bereiken schrijft de Code voor Informatiebeveiliging een pakket preventieve, repressieve en correctieve maatregelen.

CobiT legt de directe relatie tussen bedrijfsprocessen en hun ondersteuning door informatietechnologie. CobiT bestaat uit een aantal onderdelen:

- Een raamwerk van doelen aan en eisen bij 34 processen in een ICT-organisatie;
- Het specificeren van 215 gedetailleerde control objectives bij deze 34 processen;
- Management richtlijnen vervat in gedefinieerde kritieke succesfactoren, kengetallen en benchmarks;
- Instrumenten om CobiT te implementeren;

4.11 Samenvatting

In dit hoofdstuk control in de context van Business Process Outsourcing gedefinieerd als de *wijze van besturen, beheersen en toezicht houden en gericht is op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen, zodat overeengekomen condities uit het contract volledig en volgens verwachting worden nagekomen door de externe leverancier en dat ongewenste situaties worden voorkomen of worden opgemerkt en opgelost.*

De koppeling tussen de vraag- en aanbodorganisatie wordt bij uitbesteding uit elkaar getrokken. De vraagorganisatie blijft achter bij de uitbestedende organisatie, terwijl de aanbodorganisatie verplaatst wordt naar de leverancier. Een uitbesteding kan alleen succesvol verlopen als de vraagfunctie van een uitbestedende organisatie in voldoende mate ontwikkeld is om de externe leverancier aan te sturen. Een ontwikkelde vraagfunctie houdt in dat een organisatie weet wat ze wel en niet uitbesteedt, weet wat ze ermee wil bereiken en vooral weet hoe de externe leverancier aangestuurd dient te worden. Richtlijnen voor de inrichting van een ontwikkelde vraagorganisatie worden beschreven in het BiSL raamwerk.

Uitbesteden is alleen verantwoord als de eisen aan de activiteiten van tevoren vastgesteld kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden. Effectieve sturing vereist dat te leveren functies en prestaties gekwantificeerd kunnen worden. Daarnaast moet de uitbestedende organisatie de prestaties van de leverancier benchmarken met eerdere prestaties en met best-in-class serviceniveaus

Het onveranderbare karakter van een contract kan tot problemen leiden. Dit betekent dat de contractstructuur voldoende flexibiliteit moet bieden om onvoorzienbare ontwikkelingen op te vangen. Deze ontwikkelingen kunnen optreden doordat de organisatie andere eisen stelt aan de informatievoorziening of aan het serviceniveau van de dienstverlening. Het is verstandig om het uitbestedingscontract uit te werken in een service level agreement (SLA). De service level agreement kan gezien worden als een aanhangsel dat aan het contract is gekoppeld, maar dat periodiek volgens bepaalde spelregels door beide organisaties kan worden aangepast.

Op operationeel niveau dienen afspraken vastgelegd te worden in een "Dossier Afspraken en Procedures". Het DAP wordt vanwege zijn operationele aard meerdere malen per maand bekeken en waar nodig aangepast aan de praktijk. Het uitbestedingscontract is strategisch van aard, de service level agreement is tactisch van aard en het dossier administratieve procedures wordt op operationeel niveau ingezet.

Uit de sturingsinformatie die wordt gepubliceerd in de periodieke serviceniveaurapportage kan worden afgeleid of het noodzakelijk is om de externe leverancier aan te sturen. Indien het niveau van de geleverde dienstverlening achterblijft bij het afgesproken niveau van dienstverlening dient de uitbestedende organisatie bij te sturen. Dit betekent dat stuursignalen worden gegeven die ertoe moeten leiden dat alsnog aan het afgesproken niveau van dienstverlening wordt voldaan. Daarnaast kunnen stuursignalen worden gegeven om een externe leverancier aan te moedigen om goede prestaties te leveren.

Als een proces wordt uitbesteed wordt de organisatie afhankelijk van de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de informatievoorziening te waarborgen.

De uitbestedende organisatie moet overeenstemming bereiken met de leverancier over het niveau van de te nemen maatregelen in relatie tot de uitbestede activiteiten. Vanuit de vraagorganisatie stelt men daarom eisen aan de beveiliging van de ICT-voorzieningen van de externe leverancier.

De leverancier is onder andere verantwoordelijk dat de in productie zijnde objecten conform de afgesproken functionele eisen en prestatie-eisen werken en dat in de beheerde objecten planmatig veranderingen worden aangebracht. Een exploitatieomgeving kent drie soorten objecten: organisatie, infrastructuurobjecten en

applicatieobjecten. Voor al deze objecten dienen beheersmaatregelen genomen te worden. Deze beheersmaatregelen worden aangeduid als functiescheiding, gebruikerscontroles, general controls en application controls.

5 Conceptueel kader

In dit hoofdstuk wordt het conceptueel kader uiteengezet. Het conceptueel kader bestaat uit een model dat de relatie tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier beschrijft en uit een vragenlijst met factoren die gebruikt kan worden om een uitbesteed proces te besturen en beheersen.

5.1 Propositions

In het literatuuronderzoek zijn factoren voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces beschreven. Om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van deze factoren zijn de factoren vertaald naar interviewvragen. In dit onderzoek worden de factoren gedefinieerd als proposities.

1 Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Heeft de uitbestedende organisatie een bedrijfsfunctie ingericht die optreedt als intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe leverancier?

- Heeft de uitbestedende organisatie een 'single point of contact' met de leverancier? En moet een business case voor een project altijd goedgekeurd te worden door het functioneel beheer?
- Hoeveel mensen uit de uitbestedende organisatie zijn betrokken bij de aansturing van de leverancier?
- Heeft de uitbestedende organisatie rekening gehouden met de veranderende rol van het achterblijvende personeel (omscholing, nieuw personeel)?
- Heeft de uitbestedende organisatie afspraken over de communicatie met medewerkers uit de lijnorganisatie om draagvlak te creëren voor de uitbesteding
- Heeft de uitbestedende organisatie de externe leverancier getraind in specifieke domeinkennis?
- Worden geformaliseerde werkprocedures en werkwijzen tussen de uitbestedende organisatie met de leverancier gedeeld?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

2 Het inrichten van performance management

- Is het uitbestedingscontract verder uitgewerkt in service level agreements?
- Wie is in de uitbestedende organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van de service level agreements?
- Is bij elke service level agreement ook sprake van een plan tot kwaliteitsverbetering?
- Kunnen de service level agreements periodiek volgens bepaalde spelregels worden herzien?
- Wordt door de uitbestedende organisatie de naleving van de afspraken gemeten en vergeleken met de service level agreements?
- Wordt het serviceniveau gebenchmarkt met eerdere dienstverlening en/of best-in-class serviceniveaus?
- Is de uitbestedingsstrategie door de uitbestedende organisatie vertaald naar key succes factoren?
- Zijn de key succes factoren door de uitbestedende organisatie vertaald naar meetbare key performance indicatoren?
- Is de service level agreement door de uitbestedende organisatie verder uitgewerkt in een dossier administratieve procedures?
- Wie is in de uitbestedende organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van het dossier administratieve procedures?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

3 Het rapporteren over de verleende dienstverlening

- Heeft de uitbestedende organisatie duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage? Zo ja, met welke frequentie en wat is de inhoud van deze rapportage?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

4 Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

- Wordt regelmatig op strategisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op tactisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op operationeel niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

5 Het opstellen van een informatieplan

- Wordt in de uitbestedende organisatie periodiek een informatieplan opgesteld, bijgesteld of geactualiseerd?
- Worden in de uitbestedende organisatie budgetten toegekend op basis van dit informatieplan?
- Wordt door de leverancier gerapporteerd over het uitputten van deze budgetten?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6 Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

- Op welke wijze berekent de leverancier de kosten door aan de uitbestedende organisatie?
- Worden bij de uitbestedende organisatie de tarieven gebenchmarkt met een externe benchmark en welke tarieven betreft dit?
- Sluit de kostprijsberekening in het uitbestedingscontract aan bij het doel van de uitbesteding?
- Wordt een bonus-malusregeling ingezet om het gedrag van een leverancier te beïnvloeden? Hoe en wanneer wordt deze gebruikt?
- Deelt de leverancier deelt mee in de winst, of wordt extra werk in het vooruitzicht gesteld bij het leveren van goede prestaties?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

7 Het aanpassen van het uitbestede proces

- Worden de eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen vooraf door de uitbestedende organisatie vastgelegd?
- Is de uitvoer van het uitbestede proces meetbaar door de uitbestedende organisatie eenduidig vast te stellen?
- Is het proces in zekere mate gestandaardiseerd en vereist het proces weinig specifieke kennis en hulpmiddelen van de leverancier?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

8 Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

- Zijn de beveiligingseisen formeel vastgelegd in het uitbestedingscontract?
- Heeft de leverancier een Third Party Memorandum?
- Heeft de uitbestedende organisatie een security manager aangesteld die verzekert dat doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging van de

leverancier overeenkomen met het beveiligingsbeleid van de uitbestedende organisatie? Heeft deze security manager regelmatig ontmoetingen met de security manager van de leverancier?

- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in het beveiligingsbeleid van uw leverancier?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de organisatorische beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen, zoals werken conform het ITIL raamwerk? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van brand, bliksem, wateroverlast en andere calamiteiten te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van storingen in de apparatuur van de infrastructuur te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in de programmatuur (zoals besturingsystemen en database managementsystemen) te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in applicaties en gegevensverzamelingen te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de beschikbaarheid te waarborgen, zoals maatregelen om overbelasting van de infrastructuur te voorkomen, zoals uitwijk plannen en back-up procedures? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier getroffen heeft om de integriteit van gegevens te waarborgen, zoals maatregelen tegen ongeautoriseerd wijzigen, toevoegen of wissen van gegevens tegen te gaan? Zo ja, hoe?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om vertrouwelijkheid van gegevens te waarborgen, zoals het maatregelen tegen het afluisteren van het netwerk en hacking? Zo ja, hoe?

Zijn er nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

Afsluiting

Zijn er verbeterpunten te geven met betrekking tot deze vragenlijst? Zo ja, welke?
Zijn er nog overige vragen, opmerkingen of aanbevelingen?

6 Opzet praktijkonderzoek

In het eerste deel van het onderzoek, het theoretisch kader, is op basis van bestaande literatuur een verkenning gemaakt naar de besturing en beheersing van een uitbesteed proces. De hierbij verkregen inzichten zijn verwerkt in een vragenlijst voor het beheersen en besturen van een uitbesteed proces. Om inzicht te krijgen in de beheersfactoren bij de onderzochte organisatie zijn de beheersfactoren vertaald in een of meerdere subvragen. Deze vragen dienen als uitgangspunt bij het praktijkonderzoek. Verschuren en Doorewaard onderscheiden drie basisvormen van praktijkonderzoek: het experiment, de survey en de casestudy.

Een experimenteel onderzoek probeert de onafhankelijke variabelen te vinden die van invloed zijn op een afhankelijke variabele. In een zuivere opzet worden de onafhankelijke variabelen manipulatief gevarieerd en wordt het effect daarvan onderzocht op de afhankelijke variabelen.

De survey kenmerkt zich door onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt vragenlijsten. Deze worden volgens Baker (1999) voorgelegd aan een nauwkeurig gedefinieerde groep individuen die identieke vragen moeten beantwoorden.

De casestudymethode tot slot maakt het mogelijk om een verschijnsel in een natuurlijke situatie te onderzoeken. Kenmerkend voor deze methode is de selectieve steekproef die wordt uitgevoerd bij een beperkt aantal onderzoekseenheden, waarmee kwalitatieve gegevens middels een open waarneming op locatie worden verzameld (Verschuren & Doorewaard, 1999).

Een casestudy richt zich op een beperkt aantal onderzoekseenheden, daarom is vanuit praktisch oogpunt gekozen voor een casestudy. Deze casestudy methode is uitvoerig omschreven door Yin (1992). Yin definieert een casestudy als:

“... an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries and context are not clearly evident” Yin (1992).

Yin schrijft dat casestudies geschikt zijn in de volgende gevallen: ‘1) when “how” or “why” questions are being addressed, 2) when the investigator has little control over events, and 3) when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context” Yin (1992)’

1. Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de vraag *hoe* organisaties een uitbesteed proces in de praktijk beheersen en besturen.
2. De onderzoeker is onafhankelijk en heeft geen enkele betrokkenheid in de uitbestedingsrelatie. Daarnaast kan de onderzoeker de omgeving niet beïnvloeden.
3. Het onderwerp van het onderzoek richt zich op een hedendaags onderzoek

In de recente literatuur over IT outsourcing en Business Process Outsourcing wordt veelvuldig gebruik gemaakt van casestudies om de relatie tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier te analyseren (Beulen, 2000; Kern & Willcocks, 2001; Delen, 2005).

6.1 Interviews en dataverzameling

Er bestaan zes bronnen die gebruikt kunnen worden om een casestudy te beschrijven: documentatie, archieven, interviews, directe observaties, observatie van de participant en fysieke bewijzen (Verschuren & Doorewaard, 1999). Voor dit onderzoek wordt voornamelijk gebruik gemaakt van documentatie en open interviews. Bij het verzamelen van de gegevens voor de verschillende casestudies zal informatie uit diverse bronnen bestudeerd worden, zoals jaarverslagen, de website van de organisatie en eventueel andere documenten (nieuwsberichten, interne documentatie en presentaties) die relevant kunnen zijn. In veel mindere mate zal gebruik gemaakt worden van archiefbestanden, observatie van de participant en fysieke bewijzen.

Door Yin worden aan de geïnterviewden een aantal eisen gesteld:

1. De geïnterviewde moet toegang hebben tot het onderwerp;
2. De geïnterviewde moet geïnteresseerd zijn in het onderwerp;
3. De geïnterviewde moet bereid zijn en in staat zijn om informatie over te brengen aan de onderzoeker;
4. De geïnterviewde moet onpartijdige informatie kunnen geven, ondanks zijn betrokkenheid.

De experts zijn bij hun dagelijkse werkzaamheden bezig met uitbestedingen en voldoen derhalve aan de eerste twee eisen. De vrijwillige toezegging om mee te willen werken aan het onderzoek duidt erop dat de geïnterviewde experts bereidwillig tegenover het onderzoek staan. Als onafhankelijke experts hebben de betrokkenen geen belang bij het verstrekken van partijdige informatie.

De betrokken functionarissen uit de casestudies zijn betrokken bij de uitbesteding en voldoen derhalve aan de eerste twee eisen. Om te kunnen voldoen aan de derde eis zijn extra maatregelen genomen, zo worden de interviews anoniem gepubliceerd. Het gevolg hiervan is dat de drempel om informatie over te brengen wordt verlaagd. Om aan de laatste eis te voldoen zal relevante geschreven documentatie worden bestudeerd.

Er is gekozen voor interviews van 1 tot 1,5 uur met de bij de case betrokken functionaris en met experts op het gebied van Business Process Outsourcing. Tijdens het interview dient een vooraf geformuleerde vragenlijst als leidraad. Deze vragenlijst is op basis van de beheersfactoren gestructureerd. De vragenlijst geeft sturing tijdens het interview.

Voordat de vragenlijst in gebruik is genomen is de inhoud voorgelegd aan een expert op het gebied van Business Process Outsourcing. Zijn opmerkingen en verbeterpunten zijn verwerkt. Daarna is de vragenlijst gebruikt in een proefinterview. Ook na dit proefinterview is de vragenlijst verbeterd. De resultaten van het proefonderzoek zijn uiteraard niet meegenomen in de resultaten van het onderzoek. Bij de selectie van cases is meegenomen dat de geïnterviewden voldoende betrokken zijn en overzicht hebben over de uitbestedingsrelatie. De interviews zijn volledig opgenomen en daarna uitgeschreven. De uitgeschreven interviews zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden. Nadat de interviews zijn goedgekeurd zijn ze gebruikt om de case te analyseren.

Het uiteindelijke doel van het praktijkonderzoek is om na te gaan welke factoren daadwerkelijk bijdragen aan het succesvol besturen en beheersen van een uitbestede proces. Het praktijkonderzoek bestaat uit twee delen die in een interview zijn uitgevoerd. In het eerste deel wordt de bij de case betrokken functionaris gevraagd naar factoren die volgens hem bijdragen aan het besturen en beheersen van een uitbestede proces. Voor dit deel is 20 minuten gereserveerd.

In het tweede deel van het praktijkonderzoek is de functionaris geconfronteerd met beheersingsfactoren uit de literatuur. Hierbij is naar de mening van de functionaris gevraagd. Voor dit deel is 40 minuten gereserveerd.

Door de resultaten van het eerste deel en het tweede deel met elkaar te vergelijken kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Welke maatregelen uit de literatuur dragen in de case bij aan het besturen en beheersen van de uitbestedingsrelatie;
- Welke maatregelen uit de literatuur waren in de case niet aanwezig;
- Welke maatregelen dragen in de case bij aan het besturen en beheersen van de uitbestedingsrelatie, maar werden niet in de literatuur genoemd;

6.2 Kwaliteit van het onderzoek

Om de geldigheid van het onderzoek te kunnen garanderen moet aandacht worden besteed aan een aantal methodologische tests:

- Begripsvaliditeit – Yin (1992) definieert dit als '*establishing correct operational measures for the concepts*'. Hiermee wordt bedoeld of het onderzoeksmodel goed geoperationaliseerd is.
- Interne validiteit – Yin (1992) definieert dit als '*establishing a causal relationship, whereby certain conditions are shown to lead to other conditions, as distinguished*

from spurious relationships.' Hiermee wordt bedoeld of het onderzoeksmodel juist is.

- Externe validiteit – Yin (1992) definieert dit als '*Establishing the domain to which a study's findings can be generalized.*' Hiermee wordt bedoeld in welke mate generaliserende uitspraken over het resultaat gedaan mogen worden.
- Betrouwbaarheid – Yin (1992) definieert dit als '*Demonstrating that the operations of a study – such as the data collection procedures – can be repeated, with the same results.*' Hiermee wordt bedoeld of de resultaten herhaalbaar zijn.

Om begripsvaliditeit te garanderen is in het literatuuronderzoek aandacht besteed aan de operationalisering van de concepten. De concepten uit de subvragen zijn geoperationaliseerd in variabelen die aanwezig of afwezig kunnen zijn.

De interne validiteit is gegarandeerd, doordat de vragenlijst is gebaseerd op factoren uit diverse wetenschappelijke literatuur. Daarnaast is gewerkt volgens een vast protocol. De onderzochte cases zijn onderzocht door het houden van een interview. Tijdens het interview is gewerkt met een vaste vragenlijst. De uitkomsten van de interviews kunnen dus met elkaar vergeleken worden. Daarnaast is naar de mening van enkele experts gevraagd. De mening van deze experts is vergeleken met de antwoorden van het interview. Dit draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek.

Yin (1992) schrijft dat het garanderen van de externe validiteit niet het sterkste punt van een casestudy is. Er is getracht om de externe validiteit te garanderen door casestudies uit verschillende branches te bestuderen.

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan gezien worden als de mate waarin de waarneming stabiel is bij verschillende metingen. Het herhalen van een casestudy is veel moeilijker dan het herhalen van een experiment. Daarom is het belangrijk om bij een casestudy te werken volgens een vast protocol. Dit protocol wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

7 Beschrijving van de onderzochte cases

In hoofdstuk vijf is een vragenlijst met factoren voor de besturing en beheersing van een uitbesteed proces beschreven. Deze factoren dragen volgens de literatuur bij aan het succesvol beheersen en besturen van een uitbesteed proces. Dit hoofdstuk beschrijft het praktijkonderzoek dat is uitgevoerd om de vragenlijst met factoren te toetsen aan de praktijk.

Onderzoeksvraag 4

Op welke wijze worden uitbesteede processen bestuurd en beheerst door uitbestedende organisaties?

De eerste paragraaf geeft hiervoor een omschrijving van het verloop van het onderzoek. Waarna in paragraaf 7.2 tot en met 7.7 de belangrijkste resultaten uit het onderzoek naar voren komen.

7.1 Verloop van het praktijkonderzoek

Voor het praktijkonderzoek zijn diverse gesprekken gevoerd onder andere met een expert op het gebied van Business Process Outsourcing als met zeven ervaringsdeskundigen die verantwoordelijk zijn voor de besturing en beheersing van een uitbesteed proces. In gesprekken variërend van een tot anderhalf uur is stilgestaan bij de wijze waarop een uitbesteed proces in de betreffende organisatie wordt bestuurd en beheerst. In dit gesprek komen de onderwerpen die in het theoretisch kader zijn behandeld aan bod. De expert die voor dit onderzoek is geïnterviewd, is op basis van zijn praktijk ervaring geselecteerd. Daarnaast heeft de geïnterviewde meerdere publicaties op zijn naam staan over Business Process Outsourcing (Boersma et al., 2005; Deloitte, 2005). Het expertinterview is afgenomen op basis van dezelfde vragenlijst die bij de casestudy wordt gehanteerd. In tegenstelling tot de interviews met de ervaringsdeskundigen is in het expertinterview in algemene zin gesproken over het besturen en beheersen van een uitbesteed proces.

Naam expert	Bedrijfsnaam	Functie expert
Daan Boersma	Deloitte	Senior Manager

Tabel 8: Overzicht van de geïnterviewde experts

Daarnaast zijn interviews afgenomen bij zeven ervaringsdeskundigen. Deze ervaringsdeskundigen zijn allemaal werkzaam bij organisaties die een of meerdere processen hebben uitbesteed aan een externe leverancier. In tabel 9 is op alfabetische volgorde weergegeven bij welke organisaties een interview is afgenomen. In het interview met de ervaringsdeskundigen is in specifieke zin gesproken over het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Van één organisatie is besloten geen casestudy op te nemen in het onderzoek vanwege onvoldoende resultaten. De resultaten van dit interview zijn ook niet gebruikt in het onderzoek.

Alle interviews zijn in een tijdbestek van een week gehouden. De geïnterviewde ervaringsdeskundigen zijn met behulp van een introductie op het onderzoek benaderd. Voorafgaand aan de interviews is de vragenlijst verzonden aan de geïnterviewde. In aanvulling op de interviews is daar waar mogelijk ook extra documentatie bestudeerd. Deze documentatie is veelal aangedragen door de geïnterviewde. Voordat de resultaten uit het interview zijn bestudeerd is het uitgewerkte interview ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewde.

Uitbestedende organisatie	Looptijd (jaren) x jaaromzet	Contractwaarde	Bijzonderheden
Energieleverancier	8 x 15.000.000	120.000.000	IT outsourcing
Financiële dienstverlener	5 x 6.000.000	30.000.000	IT outsourcing
Kadaster informatiesysteem	Niet gedefinieerd x 3.500.000	Niet vast te stellen	IT outsourcing
Kadaster ⁴ salarisverwerking	3 x 100.000	300.000	BPO
Overheidsinstelling	5 x 6.000.000	30.000.000	IT outsourcing
Uitgeverij	6 x 15.000.000	90.000.000	IT outsourcing

Tabel 9: Eigenschappen van de bestuurde casestudies

Uitbestedende organisatie	Gesprek gevoerd op	Aanvullend bestudeerde documentatie
Energieleverancier	01-02-2006	Jaarverslag, website, interne presentatie
Financiële dienstverlener	06-02-2006	Jaarverslag, website, interne presentatie
Kadaster informatiesysteem	08-02-2006	Jaarverslag, website, interne presentatie
Kadaster ⁵ salarisverwerking	01-02-2006	Jaarverslag, website, interne presentatie
Overheidsinstelling	03-02-2006	Jaarverslag, website
Uitgeverij	06-02-2006	Jaarverslag, website, interne presentatie

Tabel 10: Wijze waarop informatie is verkregen

7.2 Casestudy Energieleverancier

De uitbestedende organisatie

De Energieleverancier levert elektriciteit, gas en warmte aan ongeveer 4 miljoen klanten in Nederland. Daarnaast treedt de energieleverancier op als handelaar in elektriciteit. De totale omzet voor 2004 bedraagt circa 3,5 miljard euro. De energieleverancier heeft circa 5.000 medewerkers in dienst.

Voorgeschiedenis

De Nederlandse energiemarkt stond in 2004 in het teken van de liberalisering van de consumentenmarkt. De Nederlandse overheid heeft de energiemarkt per 1 juli 2004 volledig vrijgegeven en voldoet daarmee aan de richtlijn die de Europese Unie daarover heeft opgesteld. Deze liberalisering heeft de afgelopen jaren geleid tot grote veranderingen op de Nederlandse energiemarkt.

De energieleverancier is in 1999 ontstaan uit een fusie tussen 14 regionale energiebedrijven. Als gevolg hiervan zat de energieleverancier met 14 verschillende infrastructuren en veelvoud aan informatiesystemen.

Het besluit om uit te besteden

De energieleverancier had niet genoeg kennis en middelen om het beheer en de consolidatie van de infrastructuur en informatiesystemen zelf uit te voeren en zag zich genoodzaakt om deze klus uit te besteden aan een leverancier. Achteraf, toen men begon in 1999 is uitbesteed vanuit een situatie die onvoldoende werd beheerst. Doordat men niet in staat was om zelf het beheer van de infrastructuur uit te voeren was men ook niet in staat om het probleem helder te formuleren voor de leverancier. De energieleverancier gaf hierdoor de regie over de wijze waarop het probleem moest

⁴ Bij het Kadaster zijn twee uitbestedingen bestudeerd. De eerste betreft de uitbesteding van de salarisverwerking. De tweede betreft de exploitatie en het onderhoud van een informatiesysteem ter ondersteuning van het primaire proces bij het Kadaster.

⁵ Bij het Kadaster zijn twee verschillende uitbestedingen bestudeerd. De eerste uitbesteding betreft de uitbesteding van de salarisverwerking. De tweede uitbesteding omvat de exploitatie en het onderhoud van een informatiesysteem ter ondersteuning van het primaire proces bij het Kadaster.

worden opgelost uit handen. Daarnaast besloot men een contract af te sluiten op basis van een lump sum bedrag. De leverancier kreeg de beschikking over een som geld en mocht zelf bepalen waaraan het geld werd besteed bij het oplossen van het probleem. Het gevolg hiervan was dat het geld wel door de leverancier werd uitgegeven, maar dat het oorspronkelijke probleem niet door de leverancier werd opgelost. Uiteindelijk was de energieleverancier de regie volledig kwijt, zowel over de oplossing van het probleem als over het geld.

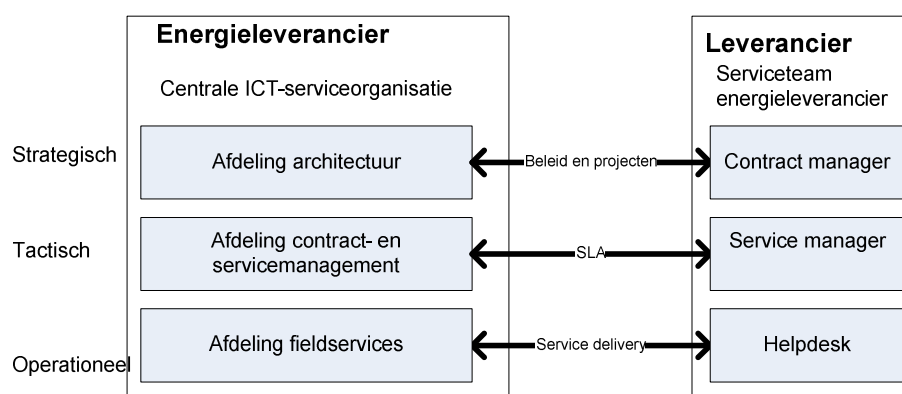
Het gevolg hiervan was dat de energieleverancier en de externe leverancier het eigenlijk niet meer met elkaar zagen zitten. Men wilde men eigenlijk liever van het contract af. Na een jaar heeft men besloten om de projectleiding bij de uitbestedende organisatie en bij de externe leverancier te vervangen. De nieuwe projectleiding kreeg de opdracht om allereerst de regie naar de energieleverancier toe te trekken. Daarna begon de energieleverancier met het opschrijven van alle diensten die op dat moment waren uitbesteed en diensten die men in de toekomst van plan was om uit te besteden. Men noemde deze omschrijvingen de service descriptions. Vervolgens heeft men aan deze omschrijving een serviceniveau gekoppeld, de service level agreement. Tegelijkertijd is het uitbestedingscontract herzien. In plaats van een lump sum worden de kosten nu doorberekend basis van de opgestelde service descriptions. Achteraf is het nu zoals het zou moeten zijn geweest in 1999.

7.2.1 Toetsen van de beheersfactoren

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De achtergebleven centrale ICT-serviceorganisatie van de energieleverancier treedt op als intermediair tussen de lijnorganisatie en de externe leverancier.

- Op strategisch niveau bevindt zich de afdeling architectuur. Deze afdeling denkt na over de architectuur van de toekomst. Om deze architectuur te realiseren worden projecten gestart bij de externe leverancier. Het projectmanagement over deze projecten wordt gevoerd door medewerkers van de energieleverancier.
- Op tactisch bevindt zich de afdeling contract- en servicemanagement. Deze afdeling gaat na of de producten en diensten worden geleverd in overeenstemming met de gemaakte afspraken. Daarnaast verzamelt deze afdeling de behoeften van de eindgebruikers uit de lijnorganisatie.
- Op operationeel niveau bevindt zich de afdeling field services. Deze afdeling richt zich op het gebruik en het functioneren van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk. De afdeling treedt op als aanspreekpunt voor de gebruikers en de communicatie met de gebruikers.



Figuur 20: Organisatorische inrichting intermediair energieleverancier

Het inrichten van performance management

De energieleverancier heeft alle diensten die zijn uitbesteed beschreven in een service description. Aan deze omschrijving heeft men een serviceniveau gekoppeld, de service level agreements.

De service level agreements voor diensten die door iedereen worden afgenomen worden opgesteld door de centrale ICT-serviceorganisatie. De service level

agreements voor divisie specifieke diensten worden in de decentrale ICT-serviceorganisatie opgesteld. De service level agreements worden periodiek met een kwaliteitsprogramma verbeterd. Jaarlijks vergelijkt een extern bureau de service level agreements met een externe benchmark. Als blijkt dat voor een bepaald serviceniveau te veel wordt betaald worden de tarieven naar beneden bijgesteld.

De naleving van de afspraken uit het contract wordt door de energieleverancier gemeten en vergeleken met de service level agreements. De energieleverancier heeft geen bonus-malusregeling gekoppeld aan de uitkomsten van deze meting. Men is echter tot het inzicht gekomen dat een bonus-malusregeling positief bijdraagt aan de besturing van het uitbestede proces en in toekomstige uitbestedingscontracten zal dan ook een bonus-malusregeling worden opgenomen. De leverancier komt over het algemeen de gemaakte afspraken na, toch zijn de eindgebruikers uit de lijnorganisatie ontevreden. In toekomstige uitbestedingscontracten is men van plan om een onderzoek naar de tevredenheid van eindgebruikers op te nemen aan de service level agreements. De uitkomsten van dit onderzoek zullen gekoppeld worden aan een bonus-malusregeling. Key succes factoren en key performance indicatoren zijn op dit moment bij de energieleverancier nog hetzelfde. Hierdoor meet men allerlei dingen die eigenlijk helemaal niet belangrijk zijn. In de toekomst wil de energieleverancier de verschillende performance indicatoren verfijnder gaan meten. De indicatoren moeten gekoppeld worden aan de doelen van de organisatie.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De energieleverancier en de externe leverancier hebben duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de serviceniveaurapportage. De leverancier rapporteert voornamelijk over geleverde diensten, de opgetreden incidenten en de incidenten die tot een verstoring hebben geleid. De leverancier geeft in de serviceniveaurapportage aan of de serviceniveaus al dan niet zijn gehaald. De leverancier onderkent hiervoor drie niveaus: gehaald, net niet gehaald en niet gehaald. In de toekomst wil de energieleverancier een gedetailleerdere omschrijving van de serviceniveaus. Daarnaast wil de energieleverancier in de toekomst worden gerapporteerd over de klanttevredenheid.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Op strategisch niveau voert de energieleverancier twee tot drie keer per jaar overleg op een ad hoc basis. Op tactisch niveau is meerdere keren per jaar tactisch overleg tussen ICT managers van de divisies en de externe leverancier. In dit overleg wordt gesproken over de serviceniveaurapportage. Op operationeel niveau wordt wekelijks overleg gevoerd over de dagelijkse gang van zaken.

Het opstellen van een informatieplan

De energieleverancier stelt jaarlijks een centraal informatieplan op voor de voorzieningen die iedereen afneemt. Daarnaast worden diverse decentrale informatieplannen opgesteld voor de divisie specifieke voorzieningen. Van deze informatieplannen leidt men service descriptions af. Deze service descriptions beschrijven welke diensten afgenomen kunnen worden van de leverancier en welke tarieven daarvoor berekend worden.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

In eerste instantie heeft de energieleverancier een uitbestedingscontract afgesloten op basis van een lump sum bedrag. De leverancier kreeg de beschikking over een som geld en mocht zelf bepalen waaraan het geld werd besteed bij het oplossen van het probleem. Het gevolg hiervan was dat het geld wel door de leverancier werd uitgegeven, maar dat het oorspronkelijke probleem niet door de leverancier werd opgelost.

Na een jaar is het uitbestedingscontract herzien. De energieleverancier heeft de kosten daarbij gekoppeld aan een service description. De tarieven voor meerwerk zijn vastgelegd in het contract. Voor meerwerk dat niet in het contract is opgenomen worden duidelijke afspraken gemaakt in het tactisch overleg. Een van doelen van de uitbesteding voor de energieleverancier was om beter inzicht te krijgen in de

werkelijke ICT kosten. Door de kosten te koppelen aan een service description kan men precies aanwijzen waar in de organisatie de kosten worden gemaakt. De energieleverancier laat jaarlijks een benchmark uitvoeren naar de tarieven van de leverancier. Als uit de benchmark blijkt dat te veel wordt berekend voor een bepaald serviceniveau worden de tarieven naar beneden bijgesteld.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De energieleverancier heeft de objecten uit de infrastructuur gemigreerd naar moderne standaarden. Daarnaast draaien alle servers in het rekencentrum van de leverancier en niet meer verspreid over de vestigingen van de energieleverancier. Hierdoor is de uitvoer van het uitbestede proces meetbaar.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De leverancier heeft een speciaal team ingericht, het zogenaamde serviceteam energieleverancier. De activiteiten van de leverancier worden in de praktijk geleverd door meerdere organisatie eenheden van de leverancier. Deze activiteiten komen samen in een virtuele organisatie, het serviceteam energieleverancier. Dit serviceteam opereert als integrator voor het geheel aan geleverde dienstverlening. Het serviceteam vormt daarmee een eenduidig aanspreekpunt voor de energieleverancier namens de leverancier. Dit serviceteam zorgt tevens dat de diensten transparant aan de energieleverancier worden geleverd, zodat de dienstverlening door de energieleverancier als een geheel wordt ervaren. De contract- en servicemanagers van de energieleverancier hebben direct contact met hun evenknie in de frontoffice van de externe leverancier.

De beveiligingseisen zijn door de energieleverancier vastgelegd in een aparte bijlage van het contract. De energieleverancier heeft echter geen inzicht in de naleving van de afspraken. De opzet, het bestaan en de werking van de beveiligingsmaatregelen wordt op dit moment niet nagegaan. Het vastleggen van de beveiligingseisen wil zeggen dat er binnen de energieleverancier goede beveiligingseisen zijn. Men is van mening dat in het denken over informatiebeveiliging nog een flinke verbetering moet worden.

Op aanraden van de accountant is het bestuurscentrum van de energieleverancier onlangs een traject gestart om de informatiebeveiliging te verbeteren. In de toekomst moet iedere divisie voldoen aan een set van beveiligingseisen. Indien voorzieningen van een leverancier worden betrokken moet de leverancier ook aan deze set beveiligingseisen voldoen. In de toekomst wil de energieleverancier inzicht willen hebben in de werkwijze en de beheersmaatregelen van de externe leverancier middels een third party audit.

7.2.2 Samenvatting

Een bekend adagium in de literatuur over outsourcing luidt: "never outsource a problem".

De energieleverancier heeft hier in eerste instantie niet aan voldaan. Men heeft een onbekend en dus onbeheerst probleem uitbesteed. Hierdoor dreigde de uitbesteding na een jaar te mislukken. Door ex-post maatregelen te treffen, waaronder het vervangen van het projectmanagement, heeft men het project nu op de rails. Wel dient opgemerkt te worden dat er nog verbeterpunten zijn. Zo meet men nu van alles, maar heeft het geen gevolgen voor de service level agreements (Er is geen bonus-malusregeling). Daarnaast heeft men geen inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier.

Nu het contract bijna is uitgediend stelt de energieleverancier vast dat de kwaliteit van de centrale IT dienstverlening is verbeterd, terwijl de kosten substantieel zijn verlaagd.

7.3 Casestudy Financiële dienstverlener

De uitbestedende organisatie

De financiële dienstverlener biedt diensten aan op het gebied van verzekeringen, bancaire en hypotheaire producten, pensioenadministraties, hulpverlening in binnen- en buitenland, preventie- en re-integratiediensten en services die een gezonde leefstijl bevorderen. De activiteiten van de financiële dienstverlener zijn onderverdeeld in acht

business units en een aantal kleinere bedrijfsonderdelen. In totaal werken er ongeveer 20.000 medewerkers bij de financiële dienstverlener die gezamenlijk een omzet genereren van ongeveer 7.700 miljoen euro.

Het besluit om uit te besteden

De financiële dienstverlener bereidt zich voor op een overgang van een situatie waarin veel activiteiten nog door een eigen IT serviceorganisatie worden uitgevoerd, naar een situatie waarin steeds meer activiteiten worden uitbesteed aan externe leveranciers. De financiële dienstverlener heeft op dit moment de exploitatie van de kern van de mainframeomgeving uitbesteed aan een externe leverancier. Hiervoor is in 2004 een vijfjarig contract ondertekend met een waarde van 6 miljoen euro per jaar.

De financiële dienstverlener zag zich hiervoor genoodzaakt vanwege het vergrijzen van het personeel met de juiste kennis van de mainframeomgeving. Men stond voor de keuze om te investeren in nieuw personeel, of om het beheer uit te besteden aan een externe leverancier. De financiële dienstverlener besloot uiteindelijk om het proces uit te besteden aan een externe leverancier, omdat dit de introductie van een flexibele kostenstructuur als bijkomend voordeel had.

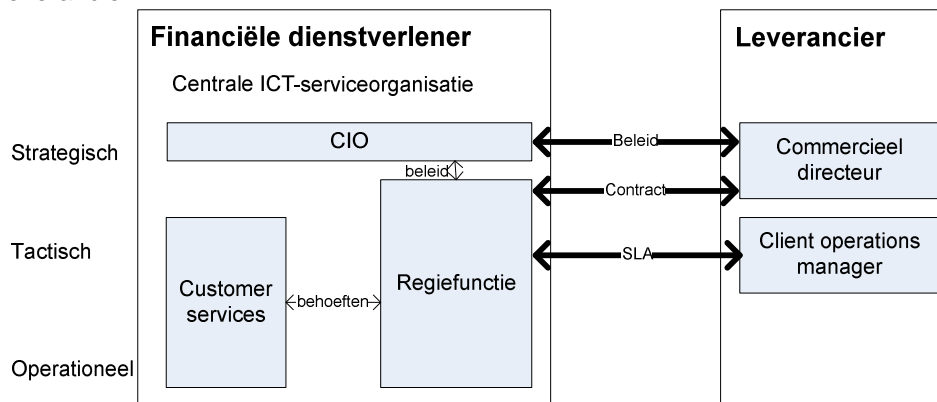
Ontvlechten van de dienstverlening

Een knelpunt bij de uitbesteding ziet men in de hoeveelheid noodzakelijke interactie en overleggen op operationeel niveau. Op het koppelvlak tussen objecten die zijn uitbesteed aan een externe leverancier en de objecten die nog door de eigen ICT-serviceorganisatie worden geëxploiteerd is veel afstemming nodig. Dit blijkt onder andere uit de hoeveelheid formele en informele contacten die er zijn tussen de verschillende disciplines uit de eigen ICT-serviceorganisatie en de externe leverancier. De uitbesteede voorzieningen maken nog sterk deel uit van de totale infrastructuur. Het is geen autonome dienst die los is gesneden van de rest van de organisatie.

7.3.1 Toetsen van de beheersfactoren

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Bij de financiële dienstverlener wordt de intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier gevormd door twee medewerkers. Deze medewerkers vormen de regiegroep en zijn verantwoordelijk voor het opbouwen en het onderhouden van een relatie met leveranciers op operationeel, tactisch en strategisch niveau en voor het nagaan of de producten en diensten geleverd worden volgens de gemaakte afspraken. De vraag uit de lijnorganisatie wordt verzameld door een andere afdeling, de afdeling customer service. Deze afdeling heeft veelvuldig overleg met de intermediair om de behoeften vanuit de lijnorganisatie te vertalen naar een vraag naar de leverancier.



Figuur 21: Organisatorische inrichting intermediair financiële dienstverlener

Het inrichten van performance management

De financiële dienstverlener heeft het uitbestedingscontract uitgewerkt in service level agreements. Deze service level agreements kunnen periodiek worden gewijzigd. Op operationeel niveau zijn afspraken vastgelegd in een dossier administratieve procedures. Men is van mening dat het bijstellen en actueel houden van het uitbestedingscontract in hoge mate bijdraagt aan het beheersen van een uitbestedingsrelatie.

In samenspraak met de leverancier heeft de financiële dienstverlener een service improvement plan opgesteld. Uit dit plan volgen voorstellen om de toekomstige dienstverlening te verbeteren. De kosten die hiermee bespaard worden, worden gedeeld tussen de financiële dienstverlener en de externe leverancier.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De regiegroep van de financiële dienstverlener heeft duidelijke eisen gesteld aan de inhoud en de frequentie van de serviceniveaurapportage. De regiegroep wil kwantitatief en gedetailleerd over de service levels gerapporteerd worden. De leverancier rapporteert maandelijks over het halen van de service level agreements, over de incidenten, de problemen, de oplostijden en de wijzigingen. De regiegroep vertaalt de serviceniveaurapportage in een KPI rapportage voor het strategisch management.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De financiële dienstverlener heeft duidelijke afspraken in het contract vastgelegd over het voeren van overleg. Op strategisch niveau wordt vier keer per jaar overleg gevoerd. In dit overleg wordt gesproken over de vergezichten. Op tactisch niveau wordt tweewekelijks overleg gevoerd over de voortgang van projecten die gedaan worden, de escalaties die zijn geweest in de dienstverlening en de betalingspositie over en weer. Op operationeel niveau wordt wekelijks overleg gevoerd over de dagelijkse gang van zaken, zoals de beschikbaarheid, verstoringen en incidentafhandeling. Daarnaast probeert men om in het operationele overleg afstemming te bereiken tussen de systemen die zijn uitbesteed en de systemen die nog door de eigen ICT-serviceorganisatie worden geëxploiteerd. Naast dit overleg op strategisch, tactisch en operationeel niveau wordt bij de financiële dienstverlener vier keer per jaar een audit overleg gehouden. In dit overleg bespreken de interne auditors van de financiële dienstverlener, de chief information officer en de externe auditors van een accountantskantoor de uitkomsten van de third party audit. In dit overleg worden concrete verbeterplannen aangedragen en worden de normenkaders opgesteld en bijgesteld voor toekomstige audits. Tot slot wordt bij de financiële dienstverlener driewekelijks een security overleg gehouden. In dit overleg bespreken de security managers van de financiële dienstverlener en de leverancier het beveiligingsbeleid en beveiligingsincidenten.

Het opstellen van een informatieplan

De financiële dienstverlener heeft een langere termijn informatiebeleid opgesteld. Dit strategische informatiebeleid wordt jaarlijks gebruikt om een informatieplan op te stellen. Op basis van dit informatieplan worden budgetten toegekend aan de interne afdelingen en de externe leverancier. De externe leverancier rapporteert maandelijks over het uitputten van deze budgetten.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Bij de financiële dienstverlener zijn de tarieven voor ongeveer 10% vast en voor het overige deel variabel. Hiermee sluit de doorberekening van de kosten aan bij een van de doelen van de uitbesteding, het introduceren van een variabele kostenstructuur. De financiële dienstverlener heeft de mogelijkheden om een benchmark uit te voeren contractueel vastgelegd, maar heeft nog geen benchmark uitgevoerd.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen zijn vooraf door de regiegroep vastgesteld. De regiegroep is in staat om de naleving van de afspraken kwantitatief vast te stellen. De naleving van de afspraken wordt vergeleken met hetgeen vastgelegd in het contract. Het proces is niet gestandaardiseerd en niet ontvlecht van de overige processen. Hierdoor zit de financiële dienstverlener in een zekere lock-in met de huidige leverancier. Dit kan mogelijk leiden tot ongewenst gedrag van de leverancier.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De financiële dienstverlener heeft de beveiligingseisen vastgelegd in een aparte bijlage in het contract. De financiële dienstverlener biedt bancaire diensten aan, hierdoor stellen wetgevers en toezichthoudende organen als De Nederlandsche Bank (DNB) richtlijnen aan de beheersing van processen (onder andere ROB en Basel II). Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen kent daardoor ook een hoge prioriteit. De naleving van de afspraken wordt jaarlijks nagegaan met een third party audit door een externe auditor. Het afgelopen jaar zijn allerlei metingen gedaan op basis van het CobiT raamwerk naar de opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen. De resultaten van deze metingen worden besproken in een periodiek audit overleg.

7.3.2 Samenvatting

Deze casestudy is een succes: de doelstellingen die men aan het begin met de uitbesteding voor ogen had worden gerealiseerd. Een probleem ziet men in de

noodzakelijke interactie op operationeel niveau. Dit wordt veroorzaakt doordat het uitbestede proces onvoldoende is ontvlecht van de rest van de organisatie.

7.4 Casestudy Kadaster Salarisverwerking

De uitbestedende organisatie

Het Kadaster verzamelt gegevens over registergoederen in Nederland, houdt deze bij in openbare registers en op kadastrale kaarten en stelt deze gegevens tegen een vergoeding beschikbaar aan particulieren, bedrijven en andere belanghebbenden in de samenleving. Onder registergoed worden onroerende zaken of vastgoed (zoals huizen, appartementen en andere gebouwen en werken die duurzaam met de grond zijn verenigd) en roerende zaken (zoals schepen en luchtvaartuigen) beschouwd. De organisatie is opgericht in 1832. Om al die taken beter uit te kunnen voeren, is de organisatie sinds 1994 een zogenaamd 'Zelfstandig Bestuursorgaan' (ZBO). Dit betekent dat de organisatie een publiekrechtelijke rechtspersoon is, die als organisatie zijn taken zelfstandig uitvoert, daarbij verantwoording afleggend aan de minister van VROM. De organisatie biedt werk aan 2.200 mensen, die gezamenlijk een omzet genereren van 210 miljoen euro.

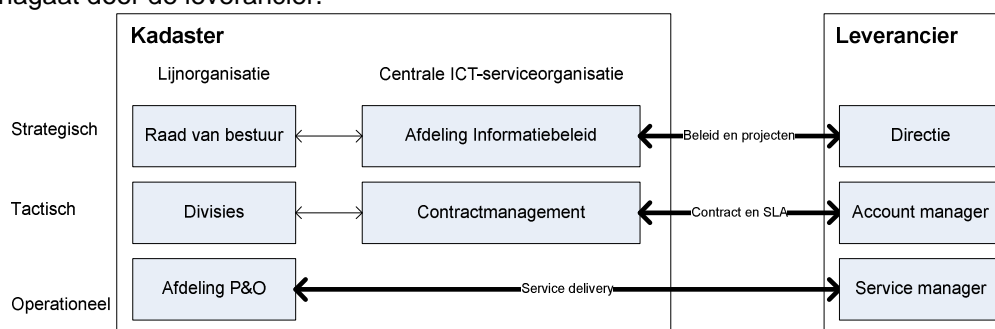
Het besluit om uit te besteden

Halverwege 2004 hield de toenmalige leverancier van de salarisverwerking voor het Kadaster op te bestaan. Het Kadaster zag zich genoodzaakt om opzoek te gaan naar een nieuwe leverancier. Eind 2004 werd de salarisverwerking op basis van een Europese aanbesteding gegund aan de huidige leverancier. Begin 2005 is een driejarig contract ondertekend met een waarde van 100 duizend euro per jaar.

7.4.1 Toetsen van de beheersfactoren

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Bij het Kadaster wordt de intermediairfunctie door meerdere afdelingen vertolkt. Er is een afdeling die het contact onderhoudt met de diensten. Daarnaast is er een afdeling die het contact onderhoudt met de leverancier en de naleving van de afspraken nagaat door de leverancier.



Figuur 22: Organisatorische inrichting intermediair Kadaster

Het inrichten van performance management

Het Kadaster heeft voor de uitbesteding van de salarisverwerking gebruik gemaakt van de standaard service level agreements van de leverancier. Er is bij de service level agreements geen plan tot kwaliteitsverbetering opgesteld en de service level agreements kunnen ook niet periodiek volgens bepaalde spelregels worden gewijzigd. De naleving van de afspraken door de externe leverancier wordt niet gemeten door het Kadaster.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Het Kadaster heeft voor deze uitbesteding geen duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Het Kadaster voert bij de uitbesteding van de salarisverwerking overleg op het moment dat een incident is opgetreden. Men vindt het contract niet groot genoeg om

veelvuldig overleg te voeren. De gebruikersorganisatie ervaart het ontbreken van overleg op operationeel niveau als een gemis, men zou het prettig vinden om periodiek te overleggen over bijvoorbeeld de functionele werking van het systeem.

Het opstellen van een informatieplan

Het Kadaster stelt jaarlijks een zogenaamd ICT jaarplan met diverse beleidstukken op. Hieronder valt ook een uitbestedingsbeleid. Dit beleid schrijft voor dat salarisverwerking altijd wordt uitbesteed. Er worden geen budgetten toegekend op basis van het uitbestedingsbeleid.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Het Kadaster heeft in het contract de tarieven voor standaard voorzieningen en voor meerwerk (bijvoorbeeld per actie of als de acties niet bekend zijn wat wordt er per uur gerekend) vastgelegd.

De tarieven worden niet vergeleken met een externe benchmark. Men is van mening dat het niet loont om op een contract van 100.000 euro per jaar een benchmark door een extern bureau uit te laten voeren dat 50.000 euro per jaar kost.

Het aanpassen van het uitbestede proces

Het Kadaster heeft het proces Europees aanbesteed. Hiervoor zijn de eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen vooraf vastgelegd. De uitvoer van de processen is meetbaar en eenduidig vast te stellen. De uitvoer wordt niet zelf gemeten door het Kadaster. Het Kadaster kan, indien nodig, wisselen van leverancier. Er is een goede markt voor salarisverwerking. Dit gaat echter niet eenvoudig; het converteren van een salarisverwerking kost ongeveer een halfjaar.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De beveiligingseisen formeel zijn vastgelegd in het uitbestedingscontract. Deze eisen zijn opgesteld door de beveiligingsmanager van het Kadaster. Daarnaast is in de aanbesteding gevraagd naar diverse ISO certificeringen en moest de leverancier werken volgens ITIL processen. Het Kadaster heeft geen inzichten in de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen van de leverancier. Men vertrouwt op effectieve beheersmaatregelen bij de leverancier.

7.4.2 Samenvatting

Ondanks dat niet alle beheersfactoren in deze casestudy aanwezig zijn verloopt de uitbesteding soepel. Men is tevreden over de huidige leverancier. De leverancier houdt zich aan het contract en komt afspraken na.

7.5 Casestudy Kadaster AKR-hypothekensysteem

Het besluit om uit te besteden

Het Kadaster verzamelt gegevens over registergoederen in Nederland, houdt deze bij in openbare registers en op kadastrale kaarten en stelt deze gegevens tegen een vergoeding beschikbaar aan particulieren, bedrijven en andere belanghebbenden in de samenleving. Deze registratie wordt tot op heden bijgehouden in een informatiesysteem dat zijn oorsprong kent in 1978.

Het ontwikkelproces van dit informatiesysteem verliep moeizaam. De ontwikkeling van het informatiesysteem heeft uiteindelijk jaren geduurd. Halverwege de jaren 80 heeft de inspanning uiteindelijk geleid tot het AKR-hypothekensysteem (geAutomatiseerde Kadastrale Registratie). Dit systeem is op dit moment nog altijd in gebruik.

Een leverancier zorgt voor de exploitatie en het onderhoud van het informatiesysteem. Dit verloopt anders dan bij andere uitbestedingen. Op het moment dat de applicatie ontwikkeld werd was het belang voor het Kadaster zo groot, dat dit in nauwe samenwerking met de leverancier is gebeurd. De medewerkers van de leverancier zaten heel dicht tegen het primaire proces aan, en dit is op dit moment nog altijd het geval. Het Kadaster heeft zelf niet de kennis en de middelen om de exploitatie en het onderhoud van het informatiesysteem zelf te doen.

Het uitbestedingscontract is in de afgelopen jaren een aantal keer opengebroken en gewijzigd. Het huidige contract is getekend met een rechtsvoorganger van de huidige

leverancier en dateert uit 1996. In 1998 heeft het contract een onbepaalde einddatum gekregen. Het contract heeft een waarde van ongeveer 3,8 miljoen euro per jaar en loopt af op het moment dat een nieuw Kadastraal systeem gereed is.

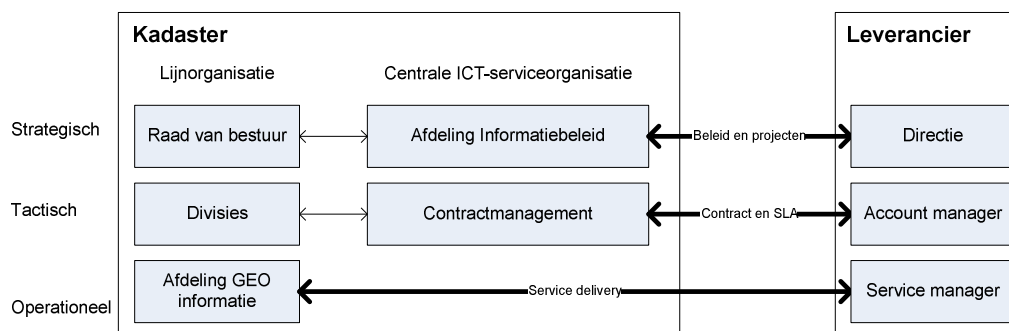
De operationele werking van het systeem is veel beter dan het Kadaster op dit moment zelf zou kunnen doen. Men ondervindt voornamelijk knelpunten in het commerciële aspect van het contract. Deze commerciële aspecten zijn dan ook vaak het onderwerp van discussie. Dit wordt veroorzaakt doordat een contract voor onbepaalde tijd is afgesloten, waarin de prijsafspraken niet voor onbepaalde tijd zijn vastgelegd. In het contract is een clause opgenomen dat de prijzen marktconform moeten zijn, maar de invulling van deze clause leidt regelmatig tot discussie.

Een aantal knelpunten ervaart men in de organisatorische inrichting van de leverancier. De leverancier heeft iemand aangesteld die verantwoordelijk is voor de werking van de operatie en iemand die verantwoordelijk is voor de commerciële kant van het contract. De leverancier heeft echter niemand aangesteld die diepgaande kennis heeft van het contract. Hierdoor laait op terugkerende momenten altijd weer de discussie op over afspraken die in het verleden zijn gemaakt.

7.5.1 Toetsen van de beheersfactoren

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De intermediairfunctie wordt door meerdere afdelingen vertolkt. Er is een afdeling die het contact onderhoudt met de lijnorganisatie. Daarnaast is er een afdeling die het contact onderhoudt met de leverancier en de naleving van de gemaakte afspraken nagaat door de leverancier



Figuur 23: Organisatorische inrichting intermediair Kadaster

Het inrichten van performance management

Bij de uitbesteding van het AKR-hypothekensysteem is men in 1996 als een van de eerste organisaties in Nederland begonnen met het opstellen van service level agreements.

Op operationeel niveau zijn de service level agreements uitgewerkt in allerlei afspraken en procedures; hierin is de wijze van incidentafhandeling en escalatie van problemen vastgelegd.

De service level agreements kunnen volgens vaste spelregels worden gewijzigd. Het Kadaster meet de naleving van de afspraken en vergelijkt deze met de service level agreements. Indien de eisen niet worden nageleefd door de leverancier volgt een boete.

Het Kadaster heeft de uitbestedingsstrategie vertaald naar key success factoren en deze vervolgens uitgewerkt in meetbare key performance indicatoren. Het Kadaster maakt per kwartaal voor alle leveranciers een beoordeling over de dienstverlening. Hierbij maakt men gebruik van de geformuleerde key performance indicatoren. Men ervaart echter wel moeite bij het eenduidig meten van bepaalde indicatoren. Daarnaast wordt jaarlijks de tevredenheid van de eindgebruikers gemeten.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Het Kadaster en de externe leverancier hebben duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en de inhoud van de serviceniveaurapportage. De rapportage betreft alle service levels. Daarnaast wordt er dieper ingegaan op incidenten, escalaties en oplostijden, en kosten. De serviceniveaurapportage wordt maandelijks besproken met de service manager van de leverancier.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Bij de uitbesteding van de exploitatie en het onderhoud van het AKR-hypothekensysteem heeft men duidelijke afspraken gemaakt over het voeren van overleg. Op strategisch niveau wordt vier keer per jaar directieoverleg gevoerd. In dit overleg wordt naar overeenstemming gezocht over de financiële aspecten uit het contract. Op tactisch en operationeel niveau wordt maandelijks overlegd. In dit overleg worden voornamelijk technische onderwerpen besproken. Tevens organiseert het Kadaster periodiek een audit overleg. In dit overleg worden de belangrijkste bevindingen uit de third party audit besproken.

Het opstellen van een informatieplan

Een informatieplan is niet aanwezig. In het strategisch overleg wordt de planning en de werkzaamheden voor de komende periode besproken.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Bij de uitbesteding van de exploitatie en het onderhoud van het AKR-hypothekensysteem worden de kosten op basis van een vaste en een variabele component doorberekend door de leverancier. Daarnaast voert het Kadaster ledere vier jaar een benchmark uit naar de tarieven van de dienstverlener. Als uit de benchmark blijkt dat te veel wordt betaald worden de tarieven naar beneden bijgesteld. In de tussenliggende jaren worden dezelfde tariefsverlagingen doorgevoerd die de benchmark voorschrijft.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De exploitatie en het onderhoud van het AKR-hypothekensysteem vereist veel specialistische kennis die in de afgelopen vijftientig jaar is opgebouwd. Hierdoor is men voor de exploitatie en onderhoud van dit systeem afhankelijk van de externe leverancier. Deze afhankelijkheid is de oorzaak van veel discussie over tarieven.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Het Kadaster wil informatie inzicht hebben in de effectiviteit van de beheersmaatregelen van de leverancier. Hiervoor worden de processen van de leverancier jaarlijks volgens een overeengekomen normenstelsel geaudit door een onafhankelijke organisatie. De beheersmaatregelen worden geaudit op een normenkader samengesteld uit CobiT.

7.5.2 Samenvatting

De uitbesteding van het AKR-hypothekensysteem is vanwege de lengte van het contract een bijzonder geval. Daarnaast is een contract voor onbepaalde tijd afgesloten, waarin een clause opgenomen is dat de tarieven marktconform moeten zijn. De invulling van deze clause levert regelmatig discussie op.

De operationele werking van het systeem is echter veel beter dan het Kadaster op dit moment zelf zou kunnen doen. Discussies over prijsafspraken leiden niet tot problemen in de operatie.

7.6 Casestudy Overheidsinstelling

De overheidsinstelling is ontstaan uit een onderdeel van een ministerie, mede vanuit de wens om de verantwoordelijkheid voor uitvoering en beleid van elkaar te scheiden. De organisatie draagt als uitvoeringsorganisatie zorg voor de naleving van diverse wetten. De overheidsinstelling telt 22.000 medewerkers. Deze medewerkers bedienen ongeveer zeven miljoen burgers en onderhouden het contact met 400.000 bedrijven. Hierbij wordt een omzet gegenereerd van ongeveer 23.500 miljoen euro.

Het besluit om uit te besteden

De overheidsinstelling is in 2002 ontstaan uit een fusie van vijf uitvoeringsinstanties. Als gevolg van deze fusie ontstond een enorme diversiteit aan applicaties en kantoorautomatiseringen.

Het doel van de uitbesteding was om deze diversiteit te consolideren naar een uniform geheel. In 2004 werd hiervoor een vijfjarig contract gesloten met een leverancier. Deze leverancier kreeg de verantwoordelijkheid voor het beheer van ongeveer 26 duizend werkplekken. De leverancier waar het contract mee werd afgesloten was daarvoor al verantwoordelijk voor het beheer van de kantoorautomatisering voor een van de gefuseerde uitvoeringsinstanties.

Bij de aanbesteding verwachtte de overheidsinstelling dat het contract ongeveer 80 miljoen euro per jaar waard zou zijn. De leverancier waar het contract aan gegund werd kreeg het echter voor net geen 30 miljoen euro over 5 jaar.

Het project is de overheidsinstelling zwaar op de maag gevallen. Dit werd veroorzaakt doordat men zich bij de conversie van de oude werkplekken naar de nieuwe werkplekken zich ernstig heeft vergist in de complexiteit van het applicatielandschap. Men ondervond hierdoor veel problemen bij de conversie van de oude naar de nieuwe werkplekken.

Een tweede oorzaak ziet men in falend verwachtingsmanagement. De divisies die binnen de overheidsinstelling het werk doen hebben veel macht. Hierdoor lieten de divisies zich in het project niet sturen. Er werden bijvoorbeeld afspraken gemaakt over een datum waarop de werkplekken in een bepaalde divisie gemigreerd zouden worden, maar deze afspraken werden een dag voordat het zover was afgebeld onder het motto: "we hebben het razend druk, kom maar een andere keer". Achteraf zag men in dat de noodzaak van het project binnen de divisies onvoldoende zichtbaar was gemaakt. Het gevolg was dat de mensen helemaal niet zaten te wachten op de migratie van hun werkplek.

De derde oorzaak van het mislukken van het project zat hem in de moeilijke ontvlechtbaarheid tussen primaire processen en de kantoorautomatisering. Binnen de overheidsinstelling had men moeite om te bepalen wat bij de kantoorautomatisering hoorde en wat middleware was. Er ging zoveel tijd zitten in discussie dat het groter geheel van het project uit het oog verloren ging.

Daarnaast werden veel problemen veroorzaakt doordat de toeleverancier een extreem lage marge heeft op de dienstverlening. De prijs is door de leverancier zover verlaagd dat iedere tegenslag hem in de marge raakt. De leverancier had geen ruimte om meer mensen en middelen in te zetten om de problemen op te lossen. Hierdoor zette de leverancier aan het begin te weinig mensen in. Het gevolg hiervan is dat de overheidsinstelling al snel werd geconfronteerd met een achterstand op de planning die niet meer ingehaald kon worden. Bij een tegenslag kon de leverancier geen expertise inzetten, omdat er geen geld voor was. Achteraf had men liever drie keer zoveel betaald, omdat veel problemen voorkomen hadden kunnen worden.

Uiteindelijk is het probleem volledig geëscaleerd tot op bestuursniveau, zowel bij de overheidsinstelling als bij de leverancier. Om het project weer op de rails te krijgen heeft de overheidsinstelling een crisisberaad op bestuursniveau ingericht. Dit toont aan dat het allemaal behoorlijk uit de bocht is gevlogen. De raad van bestuur heeft de projectleiding ontslagen en zelf de regie in handen genomen. De raad van bestuur heeft de macht in de divisies ingeperkt en een nieuwe fasering voor het project gedefinieerd.

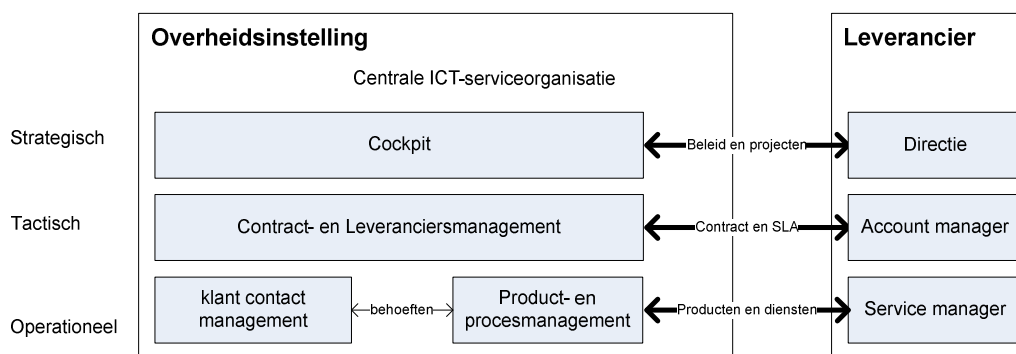
Het gevolg is al deze problemen is dat het project enorme vertraging heeft opgelopen. De bedoeling was om de totale migratie van de werkplekken binnen 26 weken te doen. Na 52 weken waren nog geen 5.000 werkplekken van de 26.000 gemigreerd. De raad van bestuur heeft bij de leverancier afgedwongen dat voor de werkplekken die na een jaar nog niet gemigreerd waren wel de nieuwe lagere prijs per werkplek betaald kon gaan worden. Dit betekende voor de overheidsinstelling dat een deel van

de geplande besparing gehaald kon worden en gaf tevens een enorme urgentie bij de externe leverancier.

7.6.1 Toetsen van de beheersfactoren

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Bij de overheidsinstelling vervult de centrale ICT-serviceorganisatie de rol van intermediair tussen de lijnorganisatie en de externe leverancier. De centrale ICT-serviceorganisatie kent een afdeling klantcontactmanagement die de behoeften vanuit de lijnorganisatie verzamelt. Deze behoeften worden in de afdeling product- en procesmanagement vertaald in producten en processen en doorgegeven aan de afdeling contract- en leveranciersmanagement, waar het bestellen en het bewaken van de leverancier op een 'single point of contact' basis plaatsvindt. Het project is ondergebracht in een toezichthoudend orgaan, dat men binnen de overheidsinstelling met de cockpit aanduidt.



Figuur 24: Organisatorische inrichting intermediair overheidsinstelling

Het inrichten van performance management

De overheidsinstelling heeft het uitbestedingscontract in samenspraak met de leverancier uitgewerkt in service level agreements. Op operationeel niveau zijn deze service level agreements vertaald en vastgelegd in een dossier administratieve procedures. De naleving van de afspraken door de leverancier wordt door de overheidsinstelling nagegaan door de serviceniveaurapportage te vergelijken met hetgeen in het contract is afgesproken. Bij een verschil deelt de overheidsinstelling een boete uit aan de leverancier. Hierbij is een clementieregeling ingesteld, waarbij binnen een voorgeschreven periode van 12 maanden een keer door de vingers wordt gezien. Daarna moet de leverancier betalen. Het boetebedrag stijgt bij herhaaldelijk afwijken van de norm.

De overheidsinstelling heeft de uitbestedingsstrategie vertaald naar key succes factoren en key performance indicatoren. Deze key performance indicatoren zijn opgenomen in de serviceniveaurapportage. De overheidsinstelling is niet in staat om de key performance indicatoren zelf te meten, hiervoor wordt vertrouwd op de meetprocessen van de leverancier.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De overheidsinstelling heeft duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage. De leverancier rapporteert maandelijks over de service level agreements, zoals de beschikbaarheid, incidenten, oplostijden.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De overheidsinstelling voert drie keer per jaar overleg op strategisch niveau overleg met de externe leverancier. In dit overleg wordt voornamelijk gesproken over de langere termijn onderwerpen. Op tactisch niveau bespreekt de overheidsinstelling een breed scala aan onderwerpen met de leverancier. Men spreekt bijvoorbeeld over de status van projecten die op dit moment worden uitgevoerd, over de performance van de dienstverlening en over de betalingspositie over en weer. Tevens wordt in dit

overleg ingegaan op de uitkomsten van de periodieke third party audit die wordt uitgevoerd.

Het opstellen van een informatieplan

De overheidsinstelling is niet bekend met het bestaan van een informatieplan dat ingezet wordt bij de besturing van de uitbesteding. De overheidsinstelling heeft in een referentie architectuur is vastgelegd wat men wel en niet toestaat in de technische infrastructuur.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De kosten worden doorberekend per werkplek. De overheidsinstelling en de leverancier hebben de tarieven voor de hele periode contractueel vastgelegd.

De tarieven worden niet vergeleken met een externe benchmark. De Europese wetgeving verbiedt om te onderhandelen over de prijs tijdens de contractperiode. Een leverancier zou zich extreem laag kunnen inkopen en zo negatief ten opzichte van de benchmark zitten, en daarmee verkapt de prijs kunnen verhogen. Nieuwe contracten kennen trouwens wel een benchmark clause. Daarin is expliciet opgenomen dat de tarieven alleen naar beneden bijgesteld kunnen worden.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De overheidsinstelling heeft de eisen waar uitbestede proces, het beheer van de werkplekken, aan moet voldoen vooraf vastgelegd. Men is echter niet in staat om zelf de naleving van de afspraken te meten. Men vertrouwt volledig op de serviceniveaurapportage van de externe leverancier. Men is van mening dat dit geen probleem is, aangezien de meetprocessen van de leverancier jaarlijks worden beoordeeld door een externe auditor,

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De overheidsinstelling werkt met privacygevoelige informatie van burgers. Het beveiligingsbeleid heeft binnen de overheidsinstelling dan ook een hoge prioriteit. Er zijn diverse security managers aangesteld die verzekeren dat de beheersmaatregelen van de leverancier op het gebied van informatiebeleid overeenkomt met het beveiligingsbeleid van de overheidsinstelling. In samenspraak met deze security managers zijn de beveiligingseisen zijn formeel in een aparte bijlage van het contract vastgelegd. De overheidsinstelling heeft door middel van een jaarlijkse third party audit inzicht in de beheersmaatregelen van de externe leverancier. De security managers van de overheidsinstelling stellen jaarlijks gezamenlijk een normenkader op voor de beoordeling van de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen van de leverancier. Het normenkader is gebaseerd op drie de factostandaarden: CobiT, ITIL en de Code voor Informatiebeveiliging. Uit deze de factostandaarden is een selectie gemaakt van normen die het voor de overheidsinstelling noodzakelijke beveiligingsniveau het best tot uitdrukking brengen.

7.6.2 Samenvatting

Deze uitbesteding verloopt uitermate moeizaam. Dit wordt veroorzaakt door de complexiteit van het applicatielandschap, falend verwachtingsmanagement naar de eindgebruikers en slechte ontvlechting van het uitbestede proces. Daarnaast worden veel problemen veroorzaakt doordat de toeleverancier een extreem lage marge heeft op de dienstverlening. Deze leverancier probeert tijdens de uitvoering uit de kosten te komen en levert ook niet meer dan expliciet is gespecificeerd.

Om het project weer op de rails te krijgen heeft de overheidsinstelling verschillende ex-post maatregelen getroffen. Allereerst heeft men een crisisberaad op bestuursniveau ingericht. De raad van bestuur heeft de projectleiding ontslagen en zelf de regie in handen genomen, daarbij is de macht in de divisies ingeperkt en een nieuwe fasering voor het project gedefinieerd. Daarna is er een financiële prikkel ingebouwd voor de leverancier. Hierdoor kreeg het project een enorme urgentie bij de externe leverancier. Achteraf had men liever drie keer zoveel betaald, omdat veel problemen vermoedelijk voorkomen hadden kunnen worden.

7.7 Casestudy Uitgeverij

De uitbestedende organisatie

De uitgeverij is actief als uitgever van dagbladen, huis-aan-huisbladen, algemene en educatieve boeken, elektronische informatie en met het aanbieden van professionele informatie. Het concern is opgedeeld in een holdingkantoor, twee grote (kranten)locaties en een aantal werkmaatschappijen. In totaal zijn binnen de organisatie ongeveer 2500 mensen werkzaam, die een omzet genereren van 641 miljoen euro.

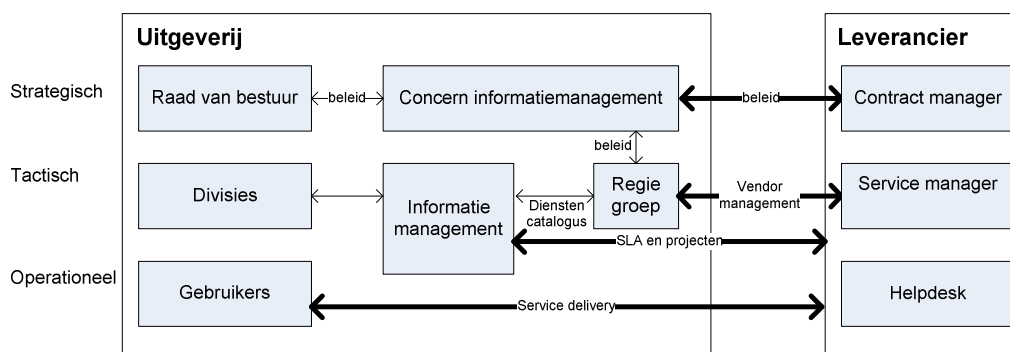
Het besluit om uit te besteden

Aan het begin van 2002 is de uitgeverij gaan nadenken over welke processen tot de kerncompetenties van de onderneming behoren en welke processen beter uitbesteed kunnen worden aan een externe leverancier. De raad van bestuur concludeerde dat IT weliswaar een belangrijk ondersteunend proces is, maar dat het geen kerncompetenties bevat. De raad van bestuur besloot dat de uitgeverij zich moest gaan concentreren op daar waar ze goed in is en dat is uitgeven en niet het verlenen van ICT diensten. Aan het eind van 2002 werd daarom besloten om de ICT te betrekken van een externe leverancier. In 2003 werd hiervoor een zesjarig contract met een waarde van 15 miljoen euro per jaar ondertekend. De uitgeverij hoopte hiermee een kostenbesparing te realiseren, een flexibele kostenstructuur te introduceren en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

7.7.1 Toetsen van de beheersfactoren

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De uitgeverij heeft op strategisch niveau een concern informatiemanager aangesteld. Deze informatiemanager adviseert de raad van bestuur op het gebied van informatietechnologie. Naast de functie concern informatiemanager heeft elke divisie een eigen informatiemanager. Deze informatiemanagers zijn verantwoordelijk voor het verzamelen van de behoeften uit de lijnorganisatie. Deze behoeften worden vertaald naar een dienst. Deze dienst wordt doorgegeven aan een regiegroep. Deze regiegroep wijst opdrachten toe aan de leverancier, beheert het contract en gaat de naleving van de afspraken door de leverancier na.



Figuur 25: Organisatorische inrichting intermediair uitgeverij

Het inrichten van performance management

De uitgeverij heeft voor iedere dienst uit de dienstencatalogus een serviceniveau gespecificeerd. Voor generieke diensten, zoals werkplekken, worden de serviceniveaus centraal bepaald. Voor diensten die specifiek zijn voor een bepaalde divisie worden de serviceniveaus in de divisie bepaald.

De uitgeverij heeft een proces ingericht voor de evaluatie en verbetering van de serviceniveaus. De uitkomsten van dit proces worden geëvalueerd in het periodieke strategisch overleg.

De naleving van de afspraken wordt door de uitgeverij gemeten en vergeleken met de service level agreements. Hiervoor zijn diverse key performance indicatoren

opgesteld. Bij een verschil tussen het werkelijke niveau van de dienstverlening en het afgesproken niveau van de dienstverlening hanteert de uitgeverij een malus. Als het niveau van de dienstverlening van de leverancier over een langere periode achterblijft bij hetgeen afgesproken kan de uitgeverij kosteloos uit het contract stappen. Ondanks dat men de serviceniveaus meet, blijkt uit onderzoeken naar de tevredenheid van gebruikers uit de lijnorganisatie dat men vaak ontevreden is. Men is er nog niet achter hoe dat komt.

Op operationeel niveau zijn de afspraken verder uitgewerkt in concrete afspraken en procedures, bijvoorbeeld op het gebied van incidentafhandeling en escalatie van problemen. Verder zijn op operationeel niveau afspraken vastgelegd over de inzet van personeel. De uitgeverij beheerst het risico van onervaren personeel door in het offerte proces te screenen wie voor de dienstverlening wordt ingezet. Daarnaast is vastgelegd dat de uitgeverij een wisseling van personeel kan eisen op de momenten dat het niet goed gaat.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Op divisieniveau en op raad van bestuur niveau heeft de uitgeverij afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de serviceniveaurapportage. Maandelijks rapporteert de leverancier aan de uitgeverij over onder andere het aantal wijzigingen, oplostijden van incidenten, het beschikbaarheidsniveau, service level niveau, kosten, aantallen, verstoringen en oplossingen.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De uitgeverij voert maandelijks overleg op strategisch niveau. Op tactisch niveau is tweewekelijks overleg en op operationeel niveau wekelijks. In dit overleg worden incidenten, escalaties en oplossingen besproken. Men is van mening dat goede persoonlijke relaties moeten zijn tussen het personeel uit de intermediair van de uitbestedende organisatie en het personeel van de leverancier.

Het opstellen van een informatieplan

De raad van bestuur van de uitgeverij heeft een strategisch beleidsplan opgesteld waarin beschreven op welke wijze de uitbesteding bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen. Dit beleidsplan wordt jaarlijks vertaald in een informatieplan, dat men vervolgens weer gebruikt bij het samenstellen van de dienstencatalogus. Deze catalogus beschrijft alle diensten met de daarbij behorende tarieven die afgenomen kunnen worden van de leverancier. Het samenstellen van de dienstencatalogus gebeurt in samenspraak met de leverancier.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De tarieven voor de afname van diensten zijn vastgelegd in de dienstencatalogus. De uitgeverij heeft daarbij een grote mate van flexibiliteit in afname zonder dat dit consequenties heeft voor het tarief. Bovendien worden deze tarieven jaarlijks vergeleken met een benchmark. Als blijkt dat de tarieven niet marktconform zijn kunnen deze met terugwerkende kracht naar beneden worden bijgesteld. Een knelpunt ervaart de uitgeverij in het hebben vastgelegd van scherpe tarieven voor meerwerk in het contract. Voor allerlei functies en werkzaamheden zijn de tarieven voor 6 jaar vastgelegd. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen de uitgeverij en de externe leverancier.

Het aanpassen van het uitbestede proces

Na de ondertekening van het uitbestedingscontract zijn de assets, zoals de werkplekken, servers en ook personeel overgegaan van de uitgeverij naar de leverancier. De leverancier heeft het proces vervolgens in hoge mate gestandaardiseerd. Hierdoor wordt het eenvoudig om de naleving van de afspraken te meten en kwantitatief vast te stellen.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

In het uitbestedingscontract is opgenomen dat de leverancier jaarlijks een audit moet uitvoeren naar de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen. Hierbij wordt het normenkader aangeleverd door de uitgeverij. De uitgeverij baseert zich voor het opstellen van het normenkader op CobiT.

De uitgeverij ervaart een groot verloop in de frontoffice. Hierdoor moeten afspraken die in het verleden gemaakt zijn vaak opnieuw worden besproken.

7.7.2 Samenvatting

Deze casestudy is het schoolvoorbeeld van een degelijk uitgevoerde uitbesteding. Aan alle beheersfactoren is voldaan.

8 Analyse van de beheersfactoren

De doelstelling van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn bij het beheersen en besturen van een uitbesteed proces en deze inzichten te verwerken in een bruikbaar hulpmiddel. Daartoe zijn de beheersfactoren in het voorgaande hoofdstuk getoetst aan zes casestudies. In dit hoofdstuk worden de beheersfactoren geanalyseerd. Het uitgangspunt van deze analyse is dat ten aanzien van de vragenlijst sprake kan zijn van het handhaven, het aanpassen of het verwijderen van een beheersfactor. Daarnaast kunnen op basis van de interviews beheersfactoren worden toegevoegd aan de vragenlijst.

8.1 Evaluatie van de beheersfactoren

8.1.1 Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Deze beheersfactor is onderzocht in alle cases. Om inzicht in de beheersfactor te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan de organisatorische inrichting van de bedrijfsfunctie (hoe ziet de intermediair eruit), welke verantwoordelijkheden kent deze bedrijfsfunctie (welke taken worden uitgevoerd) en heeft de organisatie rekening gehouden met de veranderende rol van het achterblijvende personeel (is het personeel omgeschoold, of is nieuw personeel aangesteld in de intermediair).

In alle onderzochte cases is op operationeel, tactisch en strategisch niveau een bedrijfsfunctie ingericht die optreedt als intermediair tussen de lijnorganisatie en de externe leverancier. De intermediair kent in alle bestudeerde organisaties twee verantwoordelijkheden: het vertalen van de behoeften vanuit de lijnorganisatie naar een vraag voor de leverancier en het nagaan of de leverancier voldoet aan de afspraken uit het contract. Vastgesteld kan worden dat alle bestudeerde organisaties een ander beeld hebben bij de organisatorische inrichting van de bedrijfsfunctie.

De geïnterviewde expert op het gebied van Business Process Outsourcing is van mening dat het inrichten van een intermediair tussen de lijnorganisatie en leverancier bijdraagt aan het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. De intermediair moet op operationeel, tactisch en strategisch niveau worden ingericht.

Op basis van het praktijkonderzoek is het aannemelijk dat de eerste beheersfactor, het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier, gehandhaafd kan worden. De enige nuancering die daarbij geplaatst kan worden is dat de laatste subvraag van deze beheersfactor beter verplaatst kan worden naar beheersfactor vijf, het inrichten van performance management, omdat in de bestudeerde cases voor de uitwisseling van geformaliseerde werkprocedures en werkwijzen gebruik wordt gemaakt van een dossier administratieve procedures. De eerste beheersfactor om inzicht te krijgen in de inrichting van een intermediair tussen de lijnorganisatie en de overige bedrijfsfuncties is aangepast in:

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Heeft de uitbestedende organisatie een bedrijfsfunctie ingericht die optreedt als intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe leverancier?

- Heeft de uitbestedende organisatie een 'single point of contact' met de leverancier? En moet een business case voor een project altijd goedgekeurd te worden door de hiervoor ingerichte intermediair?
- Hoeveel mensen uit de uitbestedende organisatie zijn betrokken bij de aansturing van de leverancier?
- Heeft de uitbestedende organisatie rekening gehouden met de veranderende rol van het achterblijvende personeel, zoals omscholing of ander personeel?
- Heeft de uitbestedende organisatie de externe leverancier getraind in specifieke domeinkennis?

- Heeft de uitbestedende organisatie afspraken over de communicatie met medewerkers uit de lijnorganisatie gemaakt om draagvlak te creëren voor de uitbesteding

8.1.2 Het inrichten van performance management

Deze beheersfactor was in alle onderzochte cases aanwezig. Om inzicht in de beheersmaatregel te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan het uitwerken van het uitbestedingscontract in service level agreements en dossier administratieve procedures. Er is gevraagd of men de naleving van de afspraken door de leverancier meet en vergelijkt met de service level agreements, of men aan de uitkomsten van de meting een bonus-malusregeling heeft gekoppeld en of men de service level agreements periodiek vergelijkt met een benchmark. Verder is gevraagd of men meetbare key performance indicatoren heeft opgesteld die men koppelt aan het doel van de organisatie.

De geïnterviewde expert op het gebied van Business Process Outsourcing is van mening dat het uitbestedingscontract vertaald moet worden naar service level agreements en dossier administratieve procedures. De uitbestedende organisatie moet de naleving van de afspraken uit het contract nameten. Aan een discrepantie tussen hetgeen gemeten en hetgeen afgesproken moet een malus worden gekoppeld.

Op basis van de interviews is het aannemelijk dat de tweede beheersfactor, het inrichten van performance management, gehandhaafd kan worden. De enige nuancering hierop is dat vier van de zes geïnterviewden van mening zijn dat het meten van gebruikerstevredenheid positief bijdraagt aan het beheersen van een uitbesteed proces, terwijl hier in de vragenlijst niet expliciet naar het bestaan van deze meting wordt gevraagd. Besloten is om deze subvraag toe te voegen. Daarnaast bleek het op basis van de interviews logischer om twee subvragen die oorspronkelijk onder een andere beheersfactor zijn opgenomen te verplaatsen naar de tweede beheersfactor. Het betreft:

- Worden de eisen waar het uitbesteede proces aan moet voldoen door uw organisatie vastgelegd?
- Wordt door uw organisatie een bonus-malusregeling ingezet om het gedrag van de leverancier te beïnvloeden? Hoe en wanneer wordt deze bonus-malusregeling gebruikt?

Het inrichten van performance management

- Is het uitbestedingscontract verder uitgewerkt in service level agreements?
- Wie is in de uitbestedende organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van de service level agreements?
- Is er bij elke service level agreement ook sprake van een plan tot kwaliteitsverbetering?
- Kunnen de service level agreements periodiek volgens bepaalde spelregels worden herzien?
- Worden de eisen waar het uitbesteede proces aan moet voldoen vooraf door de uitbestedende organisatie vastgelegd?
- Meet de uitbestedende organisatie de naleving van de afspraken en wordt deze vergeleken met de service level agreements?
- Zet de uitbestedende organisatie een bonus-malusregeling in om het gedrag van de leverancier te beïnvloeden? Hoe en wanneer wordt deze bonus-malusregeling gebruikt?
- Wordt het serviceniveau gebenchmarkt met eerdere dienstverlening en/of best-in-class serviceniveaus?
- Is de uitbestedingsstrategie door de uitbestedende organisatie vertaald naar key succes factoren?
- Zijn de key succes factoren door de uitbestedende organisatie vertaald naar meetbare key performance indicatoren?
- Is de service level agreement door de uitbestedende organisatie verder uitgewerkt in een dossier administratieve procedures?
- Wie is in de uitbestedende organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van het dossier administratieve procedures?

8.1.3 Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Het rapporteren over de verleende dienstverlening is in alle cases onderzocht. In vijf van de zes cases was deze beheersfactor aanwezig. In de casestudy Kadaster Salarisverwerking is deze beheersfactor niet aanwezig. Om inzicht in de beheersmaatregel te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan de inhoud van de serviceniveaurapportage en de frequentie waarmee gerapporteerd wordt.

In de cases waar deze beheersmaatregel aanwezig is wordt maandelijks door de leverancier gerapporteerd. Deze rapportage beschrijft de geleverde diensten, de opgetreden incidenten en de escalaties met oplostijden. Daarnaast wordt in de serviceniveaurapportage aangegeven of de serviceniveaus al dan niet zijn gehaald.

De geïnterviewde expert op het gebied van Business Process Outsourcing is van mening dat de leverancier maandelijks dient te rapporteren over het niveau van de geleverde diensten, de opgetreden incidenten en de escalaties met oplostijden.

Op basis van de interviews is aannemelijk dat de derde beheersfactor, het rapporteren over de verleende dienstverlening, gehandhaafd kan worden in de vragenlijst. De vraag om inzicht te krijgen in de rapportage over de verleende dienstverlening luidt:

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

- Heeft de uitbestedende organisatie duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage? Zo ja, met welke frequentie en wat is de inhoud van deze rapportage?

8.1.4 Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier is in alle cases onderzocht. In vijf van de zes cases was deze beheersfactor aanwezig. In de casestudy Kadaster Salarisverwerking is deze beheersfactor niet aanwezig. Het ontbreken van overleg wordt in deze casestudy door de eindgebruikers als een gemis beschouwd.

Om inzicht in de beheersmaatregel te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan de niveaus waarop het overleg wordt gevoerd (wie overlegt met wie), wat de frequentie is waarop het overleg wordt gevoerd en wat tijdens het overleg wordt besproken.

In de cases waar deze beheersfactor is aangetroffen wordt periodiek op strategisch, tactisch en op operationeel niveau overlegd. Op strategisch niveau wordt in de meeste gevallen eens per kwartaal overlegd, op tactisch niveau wordt maandelijks overlegd en op tactisch niveau wordt wekelijks overlegd.

De geïnterviewde expert op het gebied van Business Process Outsourcing is van mening dat het voeren van periodiek overleg bijdraagt aan het besturen en beheersen van een uitbestede proces.

Op basis van de interviews is het aannemelijk dat de vierde beheersfactor, het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier gehandhaafd kan worden in de vragenlijst. De enige nuancering hierop is dat een subvraag toegevoegd kan worden die meer inzicht geeft in extra overleggen die gevoerd worden tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier.

De vraag om inzicht te krijgen in het overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier luidt dan ook:

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier

- Wordt regelmatig op strategisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op tactisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op operationeel niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?

- Worden nog andere overleggen gevoerd tussen uw organisatie en de leverancier? Zo ja, welk overleg betreft dit en hoe vaak vindt dit overleg plaats?

8.1.5 Het opstellen van een informatieplan

Het opstellen van een informatieplan draagt in drie van de onderzochte cases bij aan het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Om inzicht in de beheersmaatregel te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan het bestaan van een informatieplan, de budgetten die worden toegekend aan de leverancier op basis van dit plan en de rapportage van de leverancier over het uitputten van deze budgetten.

In drie van de onderzochte cases werd het opstellen van een informatieplan als beheersmaatregel onderschreven. De overige geïnterviewden zijn van mening dat het opstellen van een informatieplan belangrijk is, maar niet specifiek bijdraagt aan de besturing en beheersing van het uitbesteede proces.

Twee van de onderzochte cases stellen op strategisch niveau een informatiebeleid op. Binnen de kaders van dit informatiebeleid wordt jaarlijks een informatieplan en servicebeschrijvingen afgeleid. Deze beschrijven de diensten en bijbehorende serviceniveaus die afgenomen kunnen worden van de externe leverancier.

De geïnterviewde expert op het gebied van Business Process Outsourcing is van mening dat er een informatieplan moet zijn. Dit informatieplan moet één keer per jaar op strategisch niveau worden besproken en zonodig worden bijgesteld of geactualiseerd.

Het opstellen van een informatieplan als beheersmaatregel wordt door drie van de geïnterviewde ervaringsdeskundigen als beheersfactor onderschreven. De overige twee organisaties stellen wel jaarlijks een informatieplan op, maar gebruiken dit niet om het uitbesteede proces te besturen en te beheersen. Op basis van de interviews is besloten om de subvragen om inzicht te krijgen in de vijfde beheersfactor, het opstellen van een informatieplan, aan te passen in.

Het opstellen van een informatieplan

- Wordt door de uitbestedende organisatie periodiek een informatieplan opgesteld, bijgesteld of geactualiseerd op basis van een strategisch beleidsplan?
- Wordt door de uitbestedende organisatie een omschrijving van de diensten die van de leverancier afgenomen kunnen vastgelegd?
- Heeft de uitbestedende organisatie in samenspraak met de leverancier een serviceniveau en een tarief aan deze omschrijvingen gekoppeld?

8.1.6 Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Deze beheersfactor is in alle cases onderzocht. Om inzicht in de beheersmaatregel te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan de wijze waarop de leverancier de kosten doorberekend aan de uitbestedende organisatie, of deze wijze van kostenprijsberekening aansluit bij het doel van de organisatie, of de kosten worden vergeleken met een externe benchmark en of de leverancier mee deelt in de winst of extra werk in het vooruitzicht wordt gesteld bij goede prestaties.

De geïnterviewden zijn allen van mening dat de wijze waarop de kosten worden doorberekend door de leverancier van belang is bij het beheersen van een uitbesteed proces.

Volgens de expert op het gebied van Business Process Outsourcing moet de kostprijsberekening een vaste en een variabele component bevatten. De tarieven voor standaard dienstverlening en voor meerwerk moeten vastgelegd worden in het uitbestedingscontract.

Op basis van de interviews is aannemelijk dat de zesde beheersfactor, het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier, gehandhaafd kan worden in de vragenlijst. De enige nuancering hierop is dat de subvraag, wordt een bonus-malusregeling ingezet om het gedrag van de leverancier te beïnvloeden, beter verplaatst kan worden naar de tweede beheersmaatregel, het inrichten van performance management. Daarnaast is op basis

van de interviews een subvraag toegevoegd om inzicht te krijgen in de of de tarieven voor de uitbestedende organisatie en de externe leverancier helder zijn. De vraag om inzicht te krijgen in de wijze waarop de kosten door de leverancier worden doorberekend aan de uitbestedende organisatie luidt dan ook:

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

- Op welke wijze berekent de leverancier de kosten door aan de uitbestedende organisatie?
- Worden bij de uitbestedende organisatie de tarieven gebenchmarkt met een externe benchmark en welke tarieven betreft dit?
- Sluit de kostprijsberekening in het uitbestedingscontract aan bij het doel van de uitbesteding?
- Zijn tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier duidelijke afspraken gemaakt over de tarieven voor afgesproken dienstverlening en voor meerwerk?
- Deelt de leverancier deelt mee in de winst, of wordt extra werk in het vooruitzicht gesteld bij het leveren van goede prestaties?

8.1.7 Het aanpassen van het uitbestede proces

Deze beheersfactor was in vier van de onderzochte cases aanwezig. Om inzicht in de beheersfactor te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan de mate van standaardisatie van het proces, of men de eisen waar het proces aan moet voldoen vooraf heeft vastgelegd en of men in staat is om de naleving van deze eisen te meten door de output eenduidig vast te stellen.

In de casestudies bij de financiële dienstverlener en het Kadaster-AKR systeem leidde het ontbreken van deze beheersfactor tot veelvuldig overleg om afstemming te bereiken tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier.

In twee onderzochte cases, de overheidsinstelling en de salarisverwerking van het kadaster, is de uitbesteding Europees aanbesteed. Een Europese aanbesteding vereist onder andere het vooraf omschrijven en vastleggen van de eisen waar het proces aan moet voldoen.

Op basis van de interviews is aannemelijk dat de zevende beheersfactor, het aanpassen van het uitbestede proces, gehandhaafd kan worden in de vragenlijst. De enige nuanceringen hierop zijn dat twee subvragen zijn verplaatst naar een andere beheersfactor. Voor het verloop van het interview logischer is om de eerste subvraag, worden de eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen vooraf door uw organisatie vastgelegd, bij de vierde beheersfactor, het inrichten van performance management, te stellen. Daarnaast wordt de tweede subvraag, is de uitvoer van het uitbestede proces meetbaar en eenduidig vast te stellen, ook behandeld bij de vierde beheersfactor.

De vraag om inzicht te krijgen in het aanpassen van het uitbestede proces luidt dan ook:

Aanpassingen aan het uitbestede proces

Het hebben aangepast van het uitbestede proces draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Is het proces in zekere mate gestandaardiseerd en vereist het proces weinig specifieke kennis en hulpmiddelen van de externe leverancier?

8.1.8 Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Deze beheersfactor was in vier van de onderzochte cases aanwezig. Om inzicht in de beheersfactor te krijgen is in de vragenlijst aandacht besteed aan verschillende beheersmaatregelen bij de leverancier.

Op basis van de interviews is aannemelijk dat de achtste beheersfactor, het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier, gehandhaafd kan worden in de vragenlijst. De enige nuanceringen hierop zijn dat een aantal subvragen zijn aangepast en een dat aantal subvragen overbodig bleken te zijn.

Tot slot dient een subvraag om inzicht te krijgen in de frontoffice toegevoegd te worden. De vraag waarmee inzicht verkregen kan worden in de beheersmaatregelen van de leverancier luidt dan ook:

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

- Zijn de beveiligingseisen formeel vastgelegd in het uitbestedingscontract?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beheersmaatregelen van de externe leverancier?
- Heeft de leverancier een Third Party Memorandum of een andere soort verklaring?
- Heeft de uitbestedende organisatie een security manager aangesteld die verzekert dat doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging van de leverancier overeenkomen met het beveiligingsbeleid van de uitbestedende organisatie? Heeft deze security manager regelmatig ontmoetingen met de security manager van de leverancier?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in het beveiligingsbeleid van uw leverancier?
- Heeft de leverancier op operationeel, tactisch en strategisch niveau aandacht besteed aan de inrichting van een frontoffice? Hoe is dit frontoffice ingericht?

8.2 Aanvullende beheersmaatregelen

In de interviews is expliciet gevraagd naar aanvullende beheersfactoren en naar aanvullingen op de vragenlijst. De interviews hebben uiteindelijk een extra beheersfactor opgeleverd: het bewaken van de business case. In deze paragraaf wordt deze beheersfactor verder uitgewerkt.

Daarnaast wordt in deze paragraaf een ex-post maatregel uitgewerkt die in twee gedeeltelijk mislukte cases is aangetroffen.

8.2.1 Het bewaken van de business case

Vooraf, als het besluit om uit te besteden moet worden genomen, stelt men een business case op. In de business case weegt men de beoogde baten op tegen de kosten en de risico's van het uitbesteden.

Een aantal geïnterviewden liet blijken dat een business case niet alleen van belang is voor het nemen van het juiste besluit, maar dat de business case ook een belangrijk instrument vormt om op te sturen in de fase dat het contract operationeel is. Op basis van de interviews is besloten om deze beheersfactor toe te voegen aan de vragenlijst.

Bewaken van de business case

- Blijft de uitbestedende organisatie de business case bewaken, zodat de beoogde baten uiteindelijk gerealiseerd worden?
- Dient een business case voor nieuwe projecten die worden toegekend aan de leverancier altijd goedgekeurd door de ingerichte intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier?

8.2.2 Het vervangen van het projectmanagement

In twee van de onderzochte cases verliep de uitbesteding na het eerste jaar niet zoals men aanvankelijk had gehoopt. Door het projectmanagement te vervangen en door een directe bemoeienis van het topmanagement is in beide gevallen getracht om de verstoorde verhoudingen tussen de eigen organisatie en de leverancier te herstellen. In beide gevallen is het project hierdoor weer redelijk op de rails gekomen.

8.3 Aanvullende bevindingen

In de interviews is expliciet gevraagd naar aanvullende opmerkingen op de vragenlijst. De interviews hebben uiteindelijk tot de volgende twee aanvullende bevindingen geleid.

8.3.1 Het belang van een degelijk contract

Diverse organisaties hebben het belang van een goed contract aangegeven. Het contract moet enerzijds zekerheid bieden en anderzijds flexibiliteit. In het contract moeten de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen duidelijk zijn vastgelegd. Daarnaast moet het contract een onderliggende waarde representeren voor beide partijen.

Bij de overheidsinstelling is aan deze laatste voorwaarde niet voldaan. In de aanbesteding zijn de leveranciers voornamelijk beoordeeld op financiële criteria. Men kwam hierdoor terecht bij een leverancier die extreem laag heeft ingeschreven om een stuk markt te kopen. In de aanbesteding verwachtte de overheidsinstelling dat het contract ongeveer 80 miljoen euro per jaar waard zou zijn. De leverancier waar het contract aan gegund aan werd kreeg het echter voor net geen 30 miljoen euro over vijf jaar. Deze leverancier probeert tijdens de uitvoering uit de kosten te komen en levert ook niet meer dan expliciet in de aanbesteding is gespecificeerd.

Dit onderzoek is gericht op de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is, daardoor valt deze beheersfactor buiten de scope van de vragenlijst.

8.3.2 Organisaties hebben moeite met het ontvlechten van de dienstverlening

Twee onderzochte cases gaven aan moeite te hebben met het ontvlechten van het uitbestede proces en bijbehorende middelen van de rest van de organisatie. Voor succesvolle uitbesteding is het van belang dat alle interfaces van de uitbesteedbare processen vooraf bekend zijn. Men moet weten wat het proces aan resources kost, wat de ingangproducten en –diensten zijn, en wat het oplevert aan resultaat (Delen, 2005). Als deze ingangproducten vooraf niet goed zijn opgesteld leidt dit tot discussie. Uiteindelijk is men veel tijd kwijt in het voeren van overleg om overeenstemming te bereiken.

Ontvlechting van de dienstverlening wordt in Delen (2005) aangeduid als een factor die aangeeft of het juiste besluit over uitbesteding wordt genomen. Deze factor valt dan ook buiten de scope van de vragenlijst.

9 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek is gericht op het ontwikkelen van een vragenlijst met factoren voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. De omvang van uitbestedingscontracten en het toenemende belang van uitbestedingsrelaties maken aandacht voor beheersing en besturing van deze contracten noodzakelijk. Het onderzoek heeft hiertoe op verschillende wijzen een bijdrage aangeleverd. Ten eerste is er een ruime hoeveelheid literatuur uiteengezet over beheersing en besturing van een uitbesteed proces. Ten tweede zijn een zestal cases bestudeerd over het besturen en beheersen van een uitbesteed proces in de praktijk. Dit biedt een zekere verrijking van de literatuur. Tot slot is op basis van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek een vragenlijst met beheersfactoren ontwikkeld. Deze vragenlijst stelt Deloitte in staat om uitbestedende organisaties te adviseren bij het besturen en beheersen van een uitbesteed proces, zodat dit proces in control van het management blijft.

In hoofdstuk één is voor dit onderzoek de volgende probleemstelling geformuleerd: *Welke factoren dragen bij aan het kunnen beheersen en besturen van een uitbesteed proces, zodat het proces in control van het management van de uitbestedende organisatie blijft.*

De doelstelling van dit onderzoek sluit aan op de probleemstelling en is erop gericht om: *Deloitte meer inzicht te geven in de factoren die bijdragen aan het beheersen en besturen van een uitbesteed proces, zodat het proces in control van het management van de uitbestedende organisatie blijft.* Met het oog op het realiseren van dit doel zijn vier onderzoeksvragen gedefinieerd:

1. Wat wordt verstaan onder Business Process Outsourcing?
2. Wat wordt verstaan onder besturing en beheersing van een proces, en wanneer is het management van een organisatie 'in control'?
3. Hoe kan een uitbesteed proces worden bestuurd en beheerst, en wanneer is het management van een uitbestedende organisatie 'in control'?
4. Op welke wijze worden uitbesteede processen bestuurd en beheerst door uitbestedende organisaties?

De eerste onderzoeksvraag is behandeld in hoofdstuk twee, de tweede onderzoeksvraag in hoofdstuk drie, de derde onderzoeksvraag in hoofdstuk vier en de vierde is behandeld in hoofdstuk zeven.

In dit voorlaatste hoofdstuk komen vier onderwerpen aan de orde. In de eerste paragraaf wordt de probleemstelling beantwoord vanuit het theoretisch kader. Daarna wordt in de tweede paragraaf de probleemstelling beantwoord vanuit het empirisch kader. In de derde paragraaf wordt de ontwikkeling van de vragenlijst beschreven. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en voor de opdrachtgever.

9.1 Beantwoorden van de probleemstelling vanuit het theoretisch kader

Control in de context van Business Process Outsourcing is de wijze van besturen, beheersen en toezicht houden gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen, zodat overeengekomen condities uit het contract volledig en volgens verwachting worden nagekomen door de externe leverancier en dat ongewenste situaties worden voorkomen of worden opgemerkt en opgelost.

In de bestudeerde literatuur worden factoren beschreven die bijdragen aan het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Als uitgangspunt voor de besturing en beheersing zijn acht factoren beschreven die van invloed zijn op het succes of falen van een uitbesteding. In het hierna volgende volgt een korte omschrijving van deze factoren:

1. Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De koppeling tussen de vraag- en aanbodorganisatie wordt bij uitbesteding uit elkaar getrokken. De vraagorganisatie blijft achter bij de uitbestedende organisatie, terwijl de aanbodorganisatie verplaatst wordt naar de leverancier. Een organisatie kan zijn uitbestede processen alleen besturen en beheersen als de achterblijvende vraagorganisatie in staat is om als een opdrachtgever aan de leverancier te fungeren. Een ontwikkelde vraagfunctie kenmerkt zich door een heldere en een eenduidige informatiebehoefte die formeel in de organisatie is vastgelegd. Deze vraagorganisatie wordt ook wel functioneel beheer genoemd. Het functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie uit de lijnorganisatie en het management verantwoordelijk voor de totale informatievoorziening in de organisatie. Het vertaalt de behoeften aan informatievoorziening naar ondersteuning door geautomatiseerde en niet geautomatiseerde informatievoorziening. Hierbij vervult het functioneel beheer tevens de rol van opdrachtgever van de externe leverancier. Hiervoor gaat het functioneel beheer na of de voorzieningen geleverd worden conform de afspraken uit het contract en de service level agreements.

Er moet voldoende aandacht worden geschonken aan de inrichting van het functioneel beheer. Handreikingen voor de inrichting van het functioneel beheer worden gedaan door de methode BiSL (Business Information Service Library). BiSL is een procesmodel voor de inrichting van een ontwikkelde vraagfunctie van een organisatie.

2. Het inrichten van performance management

Uitbesteden is alleen verantwoord indien de eisen aan de activiteiten van tevoren vastgesteld kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden. Om te kunnen sturen dienen de te leveren functies en prestaties gekwantificeerd te kunnen worden. Daarnaast moet de uitbestedende organisatie de prestaties van de leverancier benchmarken met eerdere prestaties en met best-in-class serviceniveaus. Het specificeren, meten en sturen op de prestaties van de leverancier wordt veelal samengevat met de term performance management.

Een uitbestedende organisatie dient het uitbestedingscontract uit te werken in service level agreements en een dossier administratieve procedures.

3. Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Voor een effectieve beheersing en besturing is het van belang dat de externe leverancier zorgt voor de rapportage over de geleverde dienstverlening. Het is belangrijk dat over de vorm en de inhoud van deze rapportage afspraken zijn gemaakt. De serviceniveaurapportage moet begrijpelijk zijn voor de lijnorganisatie en indicatoren bevatten die de bedrijfsfuncties inzicht geven in voor hun bedrijfskritische zaken. Deze rapportage moet dan ook niet alleen maar bestaan uit een gedetailleerde technische opsomming van verrichte werkzaamheden. De serviceniveaurapportage kan bijvoorbeeld de vorm hebben van een balanced scorecard.

4. Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De serviceniveaurapportage is input voor periodiek overleg over de geleverde dienstverlening door de uitbestedende organisatie en de leverancier. Het overleg geeft, naast de operationele communicatie, mogelijkheden om veranderingen en verbeteringen voor de dienstverlening te bespreken. Deze overleggen bieden voor zowel de uitbestedende organisatie als de leverancier de mogelijkheid om onderwerpen te bespreken die zich wat meer richten op de lange termijn.

5. Het opstellen van een informatieplan

Voor effectieve besturing en beheersing van een uitbesteed proces is een informatieplan een vereiste. Een informatieplan zorgt voor prioriteitsstelling en voor een planmatige manier van werken. In een informatieplan legt de uitbestedende organisatie hiervoor keuzes vast voor de komende periode. Op basis van het informatieplan wordt sturing aan de leverancier gegeven. Daarnaast worden op basis

van het informatieplan budgetten toegekend aan de leverancier en kan de leverancier rapporteren over het uitputten van deze budgetten.

6. Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Bij het afsluiten van een uitbestedingscontract wordt men langdurig van elkaar afhankelijk. Als een leverancier dan niet uit de kosten komt is hij vaak gedwongen om zijn inzet te beperken, hetgeen ten koste gaat van het serviceniveau, of de leverancier gaat zich richten op het identificeren van meerwerk. In een dergelijk situatie wordt alles wat niet letterlijk in de service level agreements is opgenomen apart in rekening gebracht.

Een transparante kostprijberekening is van groot belang voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Een goede manier is om het principe van activity based costing toe te passen op de dienstverlening en de tarieven voor meerwerk vast te leggen in het contract.

7. Het aanpassen van het uitbesteede proces

Uitbestedende organisaties kunnen een uitbesteed proces alleen besturen en beheersen als de uitvoer van het proces meetbaar is, de informatieasymmetrie tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier laag is en er weinig onzekerheid is over het handelen van de externe leverancier. De uitvoer van een proces is meetbaar als de specificaties waar de uitvoer aan moet voldoen vooraf bekend zijn en vastgesteld kan worden of de werkelijke uitvoer hiermee overeenkomt. Een informatieasymmetrie doet zich voor als de externe leverancier over meer informatie beschikt dan de uitbestedende organisatie. Een informatieasymmetrie wordt vergroot als het uitbesteede proces minder gestandaardiseerd is. Onzekerheid kan gedefinieerd worden als het verschil tussen de hoeveelheid informatie die nodig is om een beslissing te nemen en de hoeveelheid informatie die de organisatie al heeft. Onzekerheid wordt ondermeer veroorzaakt door de specificiteit van de kennis en hulpmiddelen die de externe leverancier moet inzetten voor de dienstverlening.

8. Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Nadat een proces is uitbesteed wordt de organisatie afhankelijk van de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de integriteit, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de informatievoorziening te waarborgen.

Informatiebeveiliging is een integraal onderdeel is van het uitbesteden van bedrijfsprocessen. De uitbestedende organisatie moet overeenstemming bereiken met de leverancier over het niveau van de te nemen maatregelen in relatie tot de uitbesteede activiteiten. Vanuit de vraagorganisatie stelt men daarom eisen aan de beveiliging van de ICT-voorzieningen van de externe leverancier, en zal men inzicht willen hebben in de naleving van deze eisen. De naleving van deze eisen kan worden beoordeeld middels een third party audit. Om dit te bereiken wordt de te certificeren organisatie getoetst aan een normenkader. Bij het beoordelen van beheersmaatregelen maken onafhankelijke organisaties of IT-auditors gebruik van normen, methodieken en richtlijnen die door markt zelf zijn ontwikkeld en die in de loop der jaren als de factostandaarden voor het inrichten van beheersmaatregelen zijn gaan gelden. Enkele bekende voorbeelden zijn de Code voor Informatiebeveiliging en CobiT.

9.2 Beantwoorden van de probleemstelling vanuit het empirisch kader

De belangrijkste bevindingen, de beheersfactoren, uit de literatuur zijn verwerkt in een vragenlijst. Elk punt van de vragenlijst bevat een beheersfactor die door een uitbestedende organisatie in ogenschouw genomen moet worden. Om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van een beheersfactor, is een tweede laag met subvragen toegevoegd aan de vragenlijst. Met behulp van deze subvragen kan gedetailleerder inzicht worden gekregen in de invulling van beheersfactoren zonder dat daarmee afbreuk wordt gedaan aan het beknopte karakter van de vragenlijst.

De vragenlijst is in zes diepte-interviews voorgelegd aan managers van verschillende uitbestedende organisaties. Zij waren verantwoordelijk voor de contracten met externe leveranciers. De organisaties functioneerden in de energie, de financiële, de overheid en de uitgeverijsector. De contracten varieerden in grootte en richtten zich zowel op de uitbesteding van een compleet proces, de complete uitbesteding van de ICT voorzieningen, als op selectieve outsourcing van bijvoorbeeld de exploitatie van mainframefaciliteiten of de exploitatie en het onderhoud van een bepaalde applicatie.

De inzichten uit het praktijkonderzoek zijn gebruikt om de beheersfactoren te toetsen en om een verbeterde vragenlijst te formuleren. In de interviews is expliciet gevraagd naar aanvullende beheersfactoren en naar aanvullingen op de vragenlijst. De interviews hebben een extra beheersfactor opgeleverd: "het bewaken van de business case".

Door de voordelen van de uitbesteding af te wegen tegen de kosten en de risico's van de uitbesteding ontstaat een business case. Een business case is niet alleen van belang bij het nemen van het juiste besluit over de uitbesteding, maar vormt daarna ook een belangrijk instrument om op te sturen in de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is.

Een business case voor een nieuw project dient altijd goedgekeurd te worden door het functioneel beheer. Pas na goedkeuring en een heldere voorspelling van de kosten en risico's kan het functioneel beheer de hulp inroepen van de externe leverancier.

In vijf gevallen baseren de onderzochte vraagorganisaties het nakomen van de service level agreement op eigen metingen en op de serviceniveaurapportage van de leverancier. Als er sprake is van een aanzienlijk contract voor een belangrijk proces of een belangrijke ICT voorziening, dan stelt men in alle onderzochte sectoren eisen aan de wijze van werken om de gevraagde voorzieningen te leveren. In het merendeel van de onderzochte organisaties eist men dat de aanbodorganisatie middels een Third Party Memorandum aangeeft, dat de wijze van werken om de voorziening te leveren aan de afspraken voldoet. In het navolgende volgt de beantwoording van de probleemstelling vanuit het empirisch kader.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Heeft men in de praktijk een intermediair ingericht tussen de lijnorganisatie en de leverancier? Vanuit de literatuur wordt dit aangespoord. In de literatuur worden handreikingen voor de inrichting van een intermediair aangereikt in het BiSL procesmodel. Op basis van het praktijkonderzoek kan vastgesteld worden dat in alle onderzochte cases een bedrijfsfunctie op operationeel, tactisch en strategisch niveau is ingericht die optreedt als intermediair tussen de lijnorganisatie en de externe leverancier. De intermediair kent in alle bestudeerde organisaties twee verantwoordelijkheden: het vertalen van de behoeften vanuit de lijnorganisatie naar een vraag voor de leverancier en het nagaan of de leverancier voldoet aan de afspraken uit het contract. Vastgesteld kan echter worden dat alle bestudeerde organisaties een ander beeld hebben bij de organisatorische inrichting van de bedrijfsfunctie. In geen van de onderzochte organisaties is het BiSL procesmodel toegepast.

Het inrichten van performance management

Op basis van het praktijkonderzoek kan vastgesteld worden dat het inrichten van performance management algemeen geldend is. Vijf van de zes onderzochte cases hebben het uitbestedingscontract op tactisch niveau vertaald in service level agreements en op operationeel niveau in dossier administratieve procedures. Daarnaast bleek men in vier cases de naleving van de afspraken door de leverancier te meten en de resultaten te vergelijken met de service level agreements. In drie gevallen werd aan een discrepantie tussen hetgeen gemeten en hetgeen afgesproken een bonus-malusregeling gekoppeld te zijn.

In een aantal gevallen werden echter fouten gemaakt bij het gebruik van service level agreements:

- Men legt afspraken vast in service level agreements, maar men gebruikt deze vervolgens niet meer (Kadaster Salarisverwerking);
- Organisaties stellen service level agreements op, richten de organisatie in op het gebruik van SLA's, meten, rapporteren en evalueren dit ook, maar het heeft geen gevolgen voor de service level agreements (Energieleverancier).

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

In vijf van de zes onderzochte cases zijn afspraken over de vorm en de inhoud van de serviceniveaurapportage gemaakt. Het is duidelijk geworden dat in de onderzochte cases maandelijks door de leverancier gerapporteerd wordt over onder andere het serviceniveau, het aantal wijzigingen, oplostijden van incidenten, het beschikbaarheidsniveau, kosten, verstoringen en oplossingen.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

In vijf van de zes onderzochte cases is de serviceniveaurapportage input voor periodiek overleg over de dienstverlening. In het praktijkonderzoek is duidelijk geworden dat naast periodieke overleggen op strategisch, tactisch en operationeel niveau ook diverse functionele overleggen worden georganiseerd. In een aantal cases werd bijvoorbeeld periodiek een auditoverleg georganiseerd.

Het opstellen van een informatieplan

Geeft men in de praktijk aandacht aan het opstellen van een informatieplan? Vanuit de literatuur wordt dit aanbevolen. Ook in de praktijk bleek men jaarlijks een informatieplan op te stellen. In twee cases werd van dit jaarplan in overeenstemming met de eindgebruikers uit de lijnorganisatie en de leverancier een dienstencatalogus samengesteld. Deze dienstencatalogus beschrijft alle diensten met een bijbehorend serviceniveau en tarief die van de leverancier afgenomen kunnen worden.

Twee onderzochte cases stellen jaarlijks een informatieplan op, maar gebruiken dit plan niet om het uitbestede proces te besturen.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Een transparante kostprijsberekening is van groot belang voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Uit het praktijkonderzoek dat twee cases zijn mislukt doordat men onvoldoende aandacht heeft besteed aan de financiële afspraken.

Bij de overheidsinstelling kwam de leverancier niet uit de kosten. Hierdoor was hij gedwongen om zijn inzet te beperken. Men liep direct een onoverbrugbare achterstand op de planning op.

Bij de energieleverancier werden de kosten in eerste instantie doorberekend op basis van een lump sum. De leverancier kreeg de beschikking over een som geld en mocht zelf bepalen hoe het geld werd besteed bij het oplossen van het probleem. Na een jaar werden de financiële afspraken herzien naar een activity based costing principe. Het gevolg hiervan was dat men beter in staat was om de kosten te beheersen.

In de overige bestudeerde cases zijn de tarieven voor dienstverlening en voor meerwerk vastgelegd in het uitbestedingscontract.

Het bewaken van de business case

In het praktijkonderzoek bleek dat de business case niet alleen van belang voor het nemen van het juiste besluit, maar dat de business case ook een belangrijk instrument vormt om op te sturen in de fase dat het contract operationeel is.

Het aanpassen van het uitbestede proces

Twee onderzochte cases hebben het proces Europees aanbesteed. Hiervoor zijn de eisen waar het proces aan moet voldoen vooraf uitgebreid beschreven. In de gevallen waarin het proces niet is gestandaardiseerd leidde dit tot veelvuldig overleg om afstemming tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier te bereiken.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat veel uitbestedende organisaties met name bezig zijn met het tevreden houden van de eindgebruikers uit de lijnorganisatie. Men vindt het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier belangrijk, maar dit doet men niet zelf, in vier van de zes bestudeerde cases heeft men inzicht in de beheersmaatregelen door een onafhankelijke auditor.

Aanvullende bevindingen

In twee van de onderzochte cases verliep de uitbesteding het na het eerste jaar niet zoals men oorspronkelijk had gehoopt. Door het projectmanagement te vervangen en door een directe bemoeienis van het topmanagement is in beide gevallen getracht om de verstoorde verhoudingen tussen de eigen organisatie en de leverancier te herstellen. In beide gevallen is het project hierdoor weer redelijk op de rails gekomen.

Diverse organisaties hebben het belang van een goed contract aangegeven. Het contract moet enerzijds zekerheid bieden en anderzijds flexibiliteit. In het contract moeten de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen duidelijk zijn vastgelegd. Daarnaast moet het contract een onderliggende waarde representeren voor beide partijen.

Dit onderzoek richt zich op de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is, daardoor valt deze beheersfactor buiten de scope van de vragenlijst.

Twee onderzochte cases gaven aan moeite te hebben met het ontvlechten van het uitbestede proces en bijbehorende middelen van de rest van de organisatie. Voor succesvolle uitbesteding is het van belang dat alle interfaces van de uitbesteedbare processen vooraf bekend zijn. Men moet weten wat het proces aan resources kost, wat de ingangsproducten en –diensten zijn, en wat levert het op aan resultaat. Als deze ingangsproducten vooraf niet goed zijn opgesteld leidt dit tot discussie. Uiteindelijk is men veel tijd kwijt in het voeren van overleg om overeenstemming te bereiken.

9.3 Beantwoorden van de probleemstelling vanuit het conceptueel kader

Het ontwikkelproces

Het doel van dit onderzoek is om de hierboven factoren in een bruikbaar hulpmiddel te presenteren. Er is voor gekozen om een vragenlijst te ontwikkelen. De hoofdstukken vijf tot en met acht doen verslag van de ontwikkeling van de vragenlijst. Elk punt van de vragenlijst bevat een beheersfactor die door een uitbestedende organisatie in ogenschouw genomen moet worden. Om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van de beheersfactor, is een tweede laag met subvragen toegevoegd aan de vragenlijst. Met behulp van deze subvragen kan gedetailleerder inzicht worden gekregen in invulling van de beheersfactoren zonder dat daarmee afbreuk wordt gedaan aan het beknopte karakter van de vragenlijst.

Gedurende het ontwerpen van de vragenlijst was er sprake van een spanningsveld tussen twee criteria. Enerzijds dient de vragenlijst bondig, relevant, begrijpelijk en bruikbaar te zijn. Tegelijkertijd dient de vragenlijst correct en volledig te zijn. Het opnemen van alle nuances en aanbevelingen uit het theoretisch kader leidt er echter toe dat de vragenlijst onoverzichtelijk, moeilijk te begrijpen en daardoor lastig te gebruiken wordt.

Volledigheid

Om conclusies te kunnen trekken tot de volledigheid van de set met beheersfactoren was het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de factoren die volgens de geïnterviewden bedragen aan het beheersen en besturen van een uitbesteed proces, maar die nog niet waren opgenomen in de vragenlijst. Daartoe is de geïnterviewden expliciet gevraagd naar aanvullende subvragen bij de bestaande beheersfactoren. Daarnaast konden, in het eerste gedeelte van het interview, de geïnterviewden middels de openvragen beheersfactoren toegevoegd aan de vragenlijst. De interviews hebben uiteindelijk een toegevoegde beheersfactor opgeleverd: het bewaken van de business case.

Op basis van de interviews kan de conclusie worden getrokken dat de vragenlijst voor het grootste gedeelte volledig is. Uit de interviews bleek dat het merendeel van de organisaties beheersmaatregelen heeft getroffen in overeenstemming met de factoren afkomstig uit de literatuur. Daarnaast is een aanvullende beheersfactor toegevoegd aan de vragenlijst.

Bruikbaarheid

Teneinde een correcte vragenlijst te presenteren, is de vragenlijst voorgelegd aan een expert op het gebied van Business Process Outsourcing en aan zes ervaringsexperts. Om conclusies te kunnen trekken tot de bruikbaarheid van de vragenlijst was het nodig om terugkoppeling te krijgen van de geïnterviewden. Daartoe is aan het eind van ieder interview ruimte overgelaten voor de respondenten om zelf vragen te stellen en opmerkingen over de vragenlijst te maken.

Uit de interviews blijkt dat niet iedereen in dezelfde mate in staat was om de vragenlijst toe te passen op de praktijksituatie. Sommigen hadden meer informatie en voorbeelden nodig dan anderen.

Over het algemeen kan de conclusie worden getrokken dat de vragenlijst voor het grootste gedeelte begrijpelijk en bruikbaar is. Bruikbaarheidsproblemen werden voornamelijk ondervonden in de laatste vraag, het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier, omdat de geïnterviewden hier in beperkte mate verantwoordelijk voor waren, of doordat de bestudeerde organisaties indirect, via een onafhankelijke organisatie, inzicht hebben in de beheersmaatregelen van de leverancier.

Verder waren bepaalde onderdelen uit de vragenlijst niet helemaal logisch gestructureerd. Met name de factoren doorberekening van de kosten en performance management werden genoemd in verband hiermee.

9.4 Aanbevelingen

9.4.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek is zijn de factoren die bijdragen aan het beheersen en besturen van een uitbesteed proces verwerkt in een vragenlijst. In tegenstelling tot het nemen van beslissingen over uitbestedingen is naar het beheersen van uitbestede processen niet veel onderzoek gedaan. Er is nog meer onderzoek noodzakelijk om de volledigheid van de set beheersfactoren van de vragenlijst te toetsen. Daarnaast is in het onderzoek slechts beperkte aandacht besteed voor de rol die leveranciers spelen in een uitbestedingsrelatie. Deze rol leidt tot de tweede aanbeveling voor verder onderzoek.

Tot slot wordt een aanbeveling gedaan om de scope van het onderzoek te verbreden.

Toetsen van de volledigheid van de set beheersfactoren

Dit onderzoek is een aanzet om te komen tot een bruikbaar hulpmiddel waarin factoren voor het beheersen en besturen van een uitbesteed proces zijn vertaald naar in een vragenlijst. De validatie die ten grondslag ligt om de volledigheid van de set met beheersfactoren te bepalen kan op een groter aantal cases worden uitgevoerd. Hiermee komen tevens meer gegevens beschikbaar en kan de vragenlijst worden verfijnd.

Onderzoek naar de rol van de leverancier

Voor een verdere uitbreiding van de vragenlijst kan aanvullend onderzoek worden gedaan naar de rol die de leverancier speelt in het beheersen en besturen van een uitbesteed proces. Dit aanvullende onderzoek zal leiden tot een verrijking van de set van beheersfactoren.

Verbreden van de scope

Dit onderzoek is gericht op uitbesteding in Nederland. De afgelopen jaren is de trend ingezet om delen van de dienstverlening over te plaatsen naar landen waar goedkopere arbeidskrachten voorhanden zijn. Dit verschijnsel wordt *offshore outsourcing* genoemd. Onderzoek naar de invloeden van factoren, zoals wetgeving en cultuur die van invloed zijn op de besturing en beheersing kan een nuttige aanvulling zijn op het onderzoek.

9.4.2 Aanbevelingen voor de opdrachtgever

De opdrachtgever, Deloitte afdeling Enterprise Risk Services, biedt organisaties een breed pakket aan diensten op het gebied van risicomanagement. Voor een aanvulling van het bestaande dienstenpakket is een onderzoek gestart naar factoren die bijdragen aan het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Door organisaties in een vroegtijdig stadium bewust te maken van deze geïdentificeerde factoren stijgt de kans op succes in de operationele fase van het uitbestedingscontract. De bevindingen uit het onderzoek vormen hiermee een nuttige aanvulling op het huidige dienstenpakket van Deloitte afdeling Enterprise Risk Services.

Deze vragenlijst stelt Deloitte in staat om uitbestedende organisaties te adviseren bij het besturen en beheersen van een uitbesteed proces, zodat dit proces in control van het management blijft. Ik beveel Deloitte daarom aan om deze vragenlijst in te zetten in adviestrajecten op het gebied van business process outsourcing.

Om een gedetailleerder beeld te kunnen schetsen van de invulling van een beheersfactor in een uitbestedende organisatie kan het noodzakelijk zijn om aanvullende documentatie te bestuderen.

10 Reflectie

In dit laatste hoofdstuk wordt een beschouwing gegeven van het verloop van het onderzoek, de beperkingen van het onderzoek en ideeën die zijn ontstaan door voortschrijdend inzicht. Hierbij zal stil worden gestaan bij de beperkingen ten aanzien van de bestudeerde literatuur, de praktijk en ten aanzien van de opgestelde vragenlijst met beheersfactoren.

10.1 Reflectie theoretisch kader

Een beperking in de bestaande literatuur over IT outsourcing en Business Process Outsourcing is de geringe aandacht voor het beheersen en besturen van een uitbesteed proces in de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is. Het merendeel van de literatuur richt zich op het (veelal strategische) besluitvormingsproces om uit te besteden. Deze literatuur beschrijft de motieven om uit te besteden en de factoren die aangeven of het juiste besluit wordt genomen. Eerdere onderzoeken van Deloitte wijzen echter uit dat het nemen van het juiste besluit en het afsluiten van een goed contract niet voldoende is. Als het contract operationeel is moet het uitbesteede proces beheerst en bestuurd worden, zodat de condities uit het contract volledig en volgens verwachting worden nagekomen door de externe leverancier en zodat ongewenste situaties worden voorkomen of worden opgemerkt en opgelost. Dit onderzoek is een van de weinige dat zich expliciet richt op deze fase en vormt daarbij dan ook een nuttige bijdrage aan het wetenschappelijk onderzoek naar IT outsourcing en Business Process Outsourcing.

In dit onderzoek is literatuur over bestuurlijke informatievoorziening gekoppeld aan de literatuur over IT outsourcing en Business Process Outsourcing. Nuttige inzichten zijn verkregen door onderzoek te doen naar de wijze waarop een proces dat in een organisatie bestuurd en beheerst kan worden. Door deze inzichten te combineren met literatuur over Business Process Outsourcing alsook literatuur over sturing van ICT-voorzieningen is een definitie verkregen voor het begrip control in de context van Business Process Outsourcing.

Doordat het onderzoek zich expliciet richt op de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is treedt ook een beperking op. Uit bestudeerde literatuur blijkt dat uitbestedingsovereenkomsten kunnen mislukken doordat het contract niet of onvoldoende tegemoet komt aan de doelstellingen van een van de deelnemers. Een goed contract vormt daarmee de basis voor een goede relatie tussen een uitbestedende organisatie en de externe leverancier.

10.2 Reflectie empirisch kader

De wens van de opdrachtgever was om de bevindingen van het onderzoek te presenteren in een bruikbaar hulpmiddel. In samenspraak met de opdrachtgever is gekozen om een vragenlijst te ontwikkelen. Deze vragenlijst is in diepte-interviews voorgelegd aan een expert op het gebied van Business Process Outsourcing en aan zes ervaringsexperts.

Een gevaar bij diepte-interviews is dat een subjectief beeld van de werkelijkheid ontstaat. Een mogelijkheid om de antwoorden van de geïnterviewden te verifiëren is om naast interviews bij de uitbestedende organisatie ook interviews af te nemen bij de leverancier. Dit was echter binnen het kader van dit onderzoek niet mogelijk. In het onderzoek is daarom om de bevindingen zoveel mogelijk te baseren op feitelijke waarnemingen en op documentatie.

Voor de diepte-interviews is veelal gesproken met een vendormanager, contractmanager of soortgelijke functionaris. Deze functionarissen hebben veel kennis van het contract en de wijze waarop het proces wordt bestuurd en beheerst. Een beperking was echter dat een aantal geïnterviewde functionarissen geen of onvoldoende inzicht had in de beheersmaatregelen van de externe leverancier. In de onderzochte cases werd hier door de afdeling security management op toe gezien. In

twee gevallen is daarom extra documentatie bestudeerd om uitspraken te kunnen doen over deze beheersfactor. In twee andere gevallen was het bestuderen van extra documentatie niet mogelijk en konden alleen algemene uitspraken worden gedaan over deze beheersfactor.

Een mogelijkheid om deze beperking op te heffen is door meerdere ervaringsexperts, bijvoorbeeld een contractmanager en een securitymanager, van een organisatie te interviewen. Dit was binnen het kader van dit onderzoek niet mogelijk.

10.3 Reflectie conceptueel kader

De wens van de opdrachtgever was om de bevindingen te presenteren in een bruikbaar hulpmiddel. In samenspraak met de opdrachtgever is gekozen om de beheersfactoren te vertalen in een vragenlijst.

De vragenlijst is voornamelijk gebaseerd op basis van bevinden voor IT outsourcing. Naast een verdere concretisering van het model voor IT outsourcing, zou gezien de opkomst van Business Process Outsourcing verder onderzoek naar de validiteit van het model bij andere domeinen aanbeveling verdienen.

Gedurende het ontwerpen van de vragenlijst was er sprake van een afweging tussen twee criteria. Enerzijds diende de vragenlijst bondig, relevant, begrijpelijk en bruikbaar te zijn. Tegelijkertijd diende de vragenlijst correct en volledig te zijn. Het opnemen van alle nuances en aanbevelingen uit het theoretisch kader zou er echter toe leiden dat de vragenlijst onoverzichtelijk, moeilijk te begrijpen en daardoor lastig te gebruiken werd.

Om een gedetailleerder beeld te kunnen schetsen van de invulling van een beheersfactor in een uitbestedende organisatie kan het daarom noodzakelijk zijn om aanvullende documentatie te bestuderen.

11 Literatuurlijst

- ABN-AMRO (2005). *ABN AMRO tekent contracten met IT-leveranciers*. Verkregen op 13 maart 2006, van <http://www.abnamro.com/pressroom/releases/2005/2005-09-01-nl.jsp>.
- Aubert, B.A., Patry M. & Rivard, S. (1998). *Assessing the Risk of IT Outsourcing*. Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences, Volume VI, Organizational Systems and Technology Track, Hugh Watson editor, Hawaii, January, 685-693.
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Chicago: Harvard University Press.
- Barthélemy, J. & Geyer, D. (2000). *IT outsourcing: findings from an empirical survey in France and Germany*. European Management Journal, Vol. 19, 195–202.
- Bergman, E., Gianotten, J. (2004). *BPO in Nederland*. Amsterdam: Platform 'Topmanagement en IT'.
- Benoit, A., Aubert., Rivard, S., Patry, M. (2004). *A transaction cost model of IT outsourcing*. Information & Management, Volume 41, Issue 7, Pages 921-932.
- Beulen, E. P. (2000) *Beheersing van IT outsourcingrelaties*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Beulen, E.P. & Ribbers, P. (2002). *Managing Complex IT outsourcing – partnerships*. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences.
- Beulen, E. P. (2002). *Uitbesteden van IT dienstverlening*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Beulen, E.P. (2004). *De rol van IT-auditors in IT-uitbestedingsrelaties*. De EDP-Auditor. NOREA, Vol. 3, 6-16.
- Beulen, E.P. (2004). *Offshore outsourcing van infrastructure Management: het realiseren van een kostenbesparing op IT-beheerkosten*. In J. van Bon. (Eds). IT Service Management Best Practices (p. 105-117), Zaltbommel: van Haren Publishing.
- Bloch, M. & Spang, S. (2003). *Reaping the benefits of Business Process Outsourcing*. McKinsey on IT. Fall, 1-9.
- Benvenuto, N. & Brand, D. (2004). *Managing the risks of outsourcing in a Post-Sarbanes World*. Information Systems Control Journal, Vol. 5.
- Boehm, B.W. (1991). *Software Risk management : Principles and Practices*. IEEE Software, Vol. 1, 32-42.
- Boersma, D, Rosiers, M. T., Schalk, C.A.J.M. (2005). *De noodzaak van outsourcing vendor management*. Management Executive juli/augustus.
- van Bon, J., Kemmerling, G., Pondman, D. (2002). *IT Service management een introductie*. Zaltbommel: van Haren Publishing
- Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice (second edition)*. London: Harper and Row Publishers.
- Coase, R. (1937). *The Nature of the firm*. Economica, Vol. 4, 386-405.
- COSO American institute of certified public Accountants, (1992). *Internal Control – integrated framework*. Jersey City.
- COSSO. (1990). (vereniging Computer Service en Software Bureaus), Vademecum
- Daanen, H.T.M., Koning, M.S. (2000). *Uitbesteden vraagt om volwassen partijen*. Compact, Vol. 70, 22-31.
- Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

- Delen, G. (2003). *Inleiding bezint eer gij begint* (p11-19). In G. Delen (Ed), *World Class IT: Praktijkgids ICT-sourcing*.
- Delen, G. (2005). *Decision- en control factoren voor sourcing van IT*. Zalbommel: Van Haren Publishing.
- Deloitte, (2005). *Calling a Change in the Outsourcing Market*. Verkregen op 13 maart, 2003, van http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_outsourcing_callingachange.pdf
- Driesen, A.J.G., Kamstra. R. (2001). *In control statements*. Tijdschrift Controlling, Vol.2 , 55-60.
- Earl, M.J. (1996). *The risk of outsourcing IT*. Sloan management review, Spring, 26-32
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985). *Control: Organizational and economic perspectives*. Management Science, Vol. 31(February), 134–149.
- Feeny, D.F. & Willcocks, L.P. (1998). *Re-designing the IS function around Core Capabilities*. Long Range Planning, Vol. 31, No. 3, 354-367.
- Ferguson, W. B. (2002). *HR Business Process Outsourcing: Creating a strategic BPO Model*. IHRIM journal, Volume VI, number 4.
- Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Boston: Addison-Wesley.
- Halvey, J. K. & Melby, B. M. (1996). *Information Technology Outsourcing Transactions: Process, Strategies, and Contracts*. New York: John Wiley & Sons.
- Hamal, G., Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, Vol. 68, 79-91
- Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Essentials.
- Van Grembergen, W. & Van Bruggen, R. (1997). *Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard*. University of Antwerp.
- Van Grembergen, W., De Haes, S., Amelinckx, I. (2003). *Using CobiT and the balance scorecard as instruments for service level management*. Information Systems Control Journal, Vol. 4
- IT Governance Institute., (2005). *CobiT 4.0 is here*. Verkregen op 13 maart, 2006, van <http://www.isaca.org/>.
- Jack, G. (1992). *Successful outsourcing depends on a successful contract*. Corporate Controller, Vol. 4(5), 17–20.
- Juran, M. J.,(1988). *Juran on planning for quality*. New York: The Free Press.
- Khalfan, A. B. (2004). *Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors*, Vol. 24, 29-42.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). *The Balance Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, 71-80.
- Kern, T., Willcocks, L.. (2002). *Contract, Control and Presentation in IT Outsourcing - Research in Thirteen UK Organisations*. In Felix Tan (Ed), *Advanced Topics in Global Information Management*. Idea Group Publishing.
- Lacity, M., Willcocks, L. and Feeny, D. (1995). *IT outsourcing: Maximize flexibility and control*. Harvard Business Review, Vol 73, 84-93.
- Lacity, M. and Hirschheim, R. (1993). *Information Systems Outsourcing*. Chichester :Wiley.
- Lee, M. (1995). *IT Outsourcing Contracts: Practical Issues for Management*, Information Systems Department, City University of Hong Kong,

- Lee, J.M. (2000). *The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success*. Vol 48, 323-335.
- De Leeuw, A. (1974). *Systeemleer en organisatiekunde*. Leiden: Stenfert Kroese B.V.
- Lhonneur, Y., Beers, A. (2002). *Shared Service Centers*. Banking review, April, 9-11.
- Lugtigheid, P.C., Wesselman, E. (2003) *Service Level Management op basis van ABC* (p23-49). In G. Delen (Ed), *World Class IT: Praktijkgids ICT-sourcing*.
- Linder, J.C. & Sawyer, J. P. (2003). *Control: getting it and keeping it in Business Process Outsourcing*. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 15.4, 72-80.
- de Looff, L.(1996). *A model for information systems outsourcing decision making*, Proefschrift TU Delft
- McFarlan, F.W., Nolan, R.L. (1995). *How to manage an IT outsourcing alliance*. Sloan Manage Review, Winter, 9–23.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science, Vol. 25 (9), 833–848.
- Overbeek, P., Lindgreen, E.R., Spruit, M. (2002). *Informatiebeveiliging onder controle*, Amsterdam: Pearsons Education.
- Ojelanki K, N., Bryson, N. (1999). *Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems*. European Journal of Operational Research, Vol. 115, Issue 2, 351-367.
- Van Praat, H., Suerink, H. (2004). *Inleiding EDP-auditing*. Zaltbommel: van Haren Publishing.
- Van der Pols, R., Donatz, R., van Outvorst, F. (2005). *BiSL Een Framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining of the corporation*. New York: John Wiley & Sons.
- Radcliff, D. (2000). *Thinking ASP? Don't forget security!*. Computerworld, Vol. 34, 58.
- Reuvid, J. (2005). *Managing business Support services: Collaborating to compete third edition*. London: Kogan Page.
- Rijsenbrij, D. & Delen, G., (2003). *Enterprise architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor verantwoordelijke outsourcing*. Verkregen op 13 maart, 2006, van <http://www.lac2003.nl/papers/D.Rijsenbrij2.pdf>.
- Rothery, B. & Robertson, I. (1995). *The truth about outsourcing*. Hampshire: Gover Publishing Limited.
- Simons, R. (1995). *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review, vol. 97, 27-32.
- Sparrow, E. (2003). *Successful IT Outsourcing*. New York: Springer.
- Starreveld, R.W., van Leeuwen, O.C. van Nimwegen, H. (2002). *Bestuurlijke informatieverzorging Deel 1: Algemene grondslagen*, Groningen: Stenfert Kroese.
- Strikwerda, J. (2004). *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*, Assen:van Gorcum.
- Thiadens, T. (2002). *Beheer van ICT-voorzieningen*. Zalbommel: Van Haren Publishing.
- Thiadens, T. (2004). *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*. Zalbommel: Van Haren Publishing.
- Tho, I. (2005). *Managing the risk of IT Outsourcing*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Vermeulen, P. (2003). *IDC Financieel Dagblad*. July 7.

Venkatesan, R. (1992). *To make or not to make*, Harvard Business Review November-December, 98-107.

Verhoef, D., Kemmerling, G., van der Meulen, E., Schutte, H (2004). *IT Services Procurement, een introductie op basis van ISPL*. Zalbommel: Van Haren Publishing.

Verschuren, P., Doorewaard, H. (1999). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma Uitgeverij.

Willcocks, L.P., Lacity, M.C. (1999). *IT Outsourcing in insurance services: risk, creative contracting an business advantage*. Information Systems Journal, Vol. 9, 163-180.

De Wijs, C. (1995). *Information systems management in complex organizations*. Proefschrift TU Delft

Yin, R. (1992). *Case study research - Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

van der Zee, H.T.M. (1997). *Succesvol outsourcen van IT in Nederland*. Den Haag: ten Hagen & Stam Uitgevers.

Zoon, A., van Remoortere, R., Roeleven, G. (2005). *Zekerheid bij het uitbesteden*. Assurance and Business Advisory Services.

Verklarende woordenlijst

A

ABC	Activity Based Costing
Auditing	Het systematische, onafhankelijke en gedocumenteerde proces voor het verkrijgen van auditbewijsmateriaal en het objectief beoordelen daarvan om vast te stellen in welke mate aan overeengekomen auditcriteria is voldaan.

B

Benchmark kosten van een	Een onafhankelijk onderzoek waarbij de prestaties en dienstenleverancier worden vergeleken met actuele gegevens over vergelijkbare dienstverlening uit een vergelijkwaardige groep.
BISL	Business Information Systems Library
BPO	Business Process Outsourcing
BCS	Balanced Scorecard

C

CobiT	Control Objectives for Information and related Technology
Contract	Een formele overeenkomst tussen een uitbestedende organisatie en een leverancier.
CRM	Customer Relationship Management

D

DAP	Dossier Afspraken en Procedures
Demand management	De functie bij de uitbestedende organisatie die dient om alle vragen uit de lijnorganisatie te bundelen en te prioriteren.

I

ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
Informatie Architectuur	Logisch informatiemodel, bestaande uit gegevens, processen uitgewerkt in functies en gegevensgroepen en eventueel gebruikte applicaties
ISPL	Information Service Procurement Library
ITO	IT Outsourcing
ITIL	Information Technology Infrastructure Library

K

KPI	Kritische Performance Indicator
KSF	Kritische Succes Factor

O

Offshore outsourcing	De dienstverlening door een dienstenleverancier vanuit een ander deel van de wereld dan het land waar de uitbestedende organisatie is gevestigd.
----------------------	--

P

Prestatie-indicator	Een kwantificeerbare, meetbare maatstaf die iets zegt over de mate waarin een organisatie erin geslaagd is een bepaalde doelstelling te bereiken.
---------------------	---

S

Serviceniveau	Het geheel van kwaliteitseisen van een service
---------------	--

Service level agreement	Duidelijke omschrijvingen van in opdracht van een vraagorganisatie door een aanbodorganisatie verrichte werkzaamheden.
SLA	Service level agreement

Bijlage I Vragenlijst

Introductie

Uit het diverse onderzoeken blijkt dat uitbesteden van IT en complete bedrijfsprocessen een algemeen geaccepteerd verschijnsel is voor Nederlandse organisaties. Het aantal organisaties dat aangeeft dat uitbesteden niet binnen de strategie van de onderneming valt is op een hand te tellen.

In de praktijk blijkt echter dat de uitvoering van uitbestedingen een complexe aangelegenheid is. Oorzaken lopen uiteen van beperkte kennis van de interne organisatie, cultuurverschillen, te hoge verwachtingen van de uitbestedende organisatie tot gebrekkige opdrachtspecificaties. Deze oorzaken leiden ertoe dat de uitbesteding niet de gewenste voordelen oplevert die men aanvankelijk voor ogen had. Deze complexiteit wordt nog verder vergroot doordat aandeelhouders, toezichthoudende organen en andere belanghebbenden transparantie eisen in de wijze waarop organisaties worden bestuurd en beheerst. Deze transparantie vraagt onder andere inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering en geeft daarmee antwoord op de vraag in hoeverre het management voldoende grip heeft op de bedrijfsprocessen. Dit vereist extra maatregelen indien bedrijfsprocessen zijn uitbesteed aan een externe leverancier.

Dit heeft mede geleid tot het formuleren van de volgende probleemstelling voor het onderzoek: *Welke factoren dragen bij aan het kunnen besturen en beheersen van een uitbesteed proces, zodat dit proces in control van het management is.*

In de vragenlijst komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het schetsen van een profiel van de geïnterviewde;
- Een typering van uitbestedende organisatie;
- Een karakterisering van de uitbestedingsovereenkomst;
- Een kwantificering van de uitbestedingsrelatie;
- Een typering van de beheersingfactoren

De interviewvragen

De interviewvragen bestaan uit twee delen: In het eerste deel wordt, met behulp van een open vraag, gevraagd naar factoren die volgens u bijdragen aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces. In het tweede deel wordt u geconfronteerd met factoren voor het beheersen en besturen van een uitbestedingsrelatie. Uw mening over deze factoren wordt gevraagd. De factoren waar in dit interview om uw mening wordt gevraagd zijn afkomstig uit de literatuur. Het kan zijn dat beheersingsfactoren meerdere keren in het gesprek aan bod komen. Om de vergelijkbaarheid van dit onderzoek te vergroten zullen alle beheersingsfactoren worden doorlopen. Voor het totale interview is **1 uur** gereserveerd

De resultaten van dit onderzoek worden anoniem gepubliceerd en de volledige uitgeschreven tekst van het interview wordt vooraf aan de geïnterviewde voorgelegd.

Het is belangrijk om uw mening te geven. Er kunnen geen foutieve antwoorden worden gegeven

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Organisatie:
Naam:
Functie:
Aantal jaren ervaring:
Aantal jaren ervaring in
functie:

De gegevens dienen alleen ter ondersteuning van het onderzoek en zullen strikt persoonlijk worden behandeld. De uiteindelijke resultaten zullen anoniem worden verwerkt in het onderzoeksrapport. Hierbij wordt geen enkele relatie gelegd tussen uw persoonlijke gegevens en de door u gegeven antwoorden.

1. Introductie van de geïnterviewde

1. Kunt u iets over uzelf vertellen, hoe u op deze
1 functie terecht bent gekomen en wat uw functie
inhoudt?
.....
1. Hoe is uw organisatie opgebouwd en in welk
2 gedeelte van de organisatie bevindt u zich?
.....

2. Algemene aspecten van de uitbesteding

- 2.1 Geef een korte omschrijving van het uitbestede proces dat in dit interview aan
de orde is?
.....
.....
- 2.2 Wat is de duur van het uitbestedingscontract (in
jaren)?
.....
- 2.3 Wat is de datum van de ondertekening van dit
contract?
.....
- 2.4 Is het uitbestedingscontract al een keer
verlengd?
.....
- 2.5 Wat is de contractwaarde (in miljoen euro)?
.....
.....
- 2.6 Is het uitbestede proces van strategisch
belang?
.....
- 2.7 Wat waren voor uw organisatie de voornaamste redenen om tot uitbesteding van
het proces over te gaan?
- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Kosten besparen | <input type="checkbox"/> | g) Meer tijd en ruimte vrij maken in de (IT) afdeling | <input type="checkbox"/> |
| b) Een beter beeld te krijgen van de werkelijke kosten | <input type="checkbox"/> | h) Focussen op kerncompetenties | <input type="checkbox"/> |
| c) Behoud of terugkeer van kapitaal | <input type="checkbox"/> | i) Toegang krijgen tot kennis en kunde van leverancier | <input type="checkbox"/> |
| d) Verlagen van het risico op verouderde technologie | <input type="checkbox"/> | j) Behalen van strategisch voordeel | <input type="checkbox"/> |
| e) Verbeteren van de kwaliteit van het proces | <input type="checkbox"/> | k) We konden niet achter blijven bij de rest van de markt | <input type="checkbox"/> |
| f) Flexibele kostenstructuur | <input type="checkbox"/> | l) Anders n.l. | <input type="checkbox"/> |
-

3. Welke factoren dragen bij aan het kunnen beheersen en besturen van een uitbesteed proces?

3.1 Wat zijn de ervaringen bij het hebben uitbesteed van een proces (wat gaat goed en wat niet of moeilijker)?

3.2 Welke factoren dragen op dit moment bij aan het besturen en beheersen van het uitbesteede proces? (*Probeer naast het opsommen van de factoren duidelijk aan te geven op welke wijze deze factoren bijdragen aan het succesvol beheersen en besturen van het uitbesteede proces*)

3.3 Wat zou volgens u kunnen verbeteren in de besturing en beheersing van het uitbesteede proces?

4. Projectrisico's

Kunt u eens aangeven of u een van de onderstaande risico's herkent, en wat uw organisatie heeft gedaan om het risico te mitigeren?

- 4.1 Medewerkers uit uw organisatie zijn niet bekwaam om de uitbestedingsrelatie te beheersen en besturen

- 4.2 Er is onvoldoende inzet van de leverancier bij het beheersen van de uitbestedingsrelatie

- 4.3 De externe leverancier zet onervaren personeel in voor het verlenen van dienstverlening

- 4.4 Uw organisatie slaagt er niet in om de juiste kennis en vaardigheden binnen de organisatie te houden

- 4.5 Uw organisatie ervaart verborgen kosten in het contract

- 4.6 Uw organisatie ervaart door de uitbesteding een gebrek aan innoverende capaciteit

- 4.7 Uw organisatie kan niet eenvoudig overstappen naar een andere leverancier

- 4.8 Uw leverancier levert niet waar uw organisatie om vraagt

- 4.9 Uw leverancier komt gemaakte afspraken niet na

5. Operationele risico's

Kunt u eens aangeven of u een van de onderstaande risico's herkent, en wat uw organisatie heeft gedaan om het risico te mitigeren?

- 5.1 Schade doordat de concurrentie toegang heeft tot de informatievoorziening

- 5.2 Misgelopen omzet als gevolg van het uitlekken van informatie

- 5.3 Schade doordat het vertrouwen van klanten, aandeelhouders en leveranciers geschaad wordt door het uitlekken van informatie

- 5.4 Schade doordat informatie is uitgelekt waardoor juridische, contractuele of andere voorgeschreven richtlijnen worden doorbroken

- 5.5 Schade doordat geld of goederen worden verduisterd als gevolg van het uitlekken van informatie

- 5.6 Verkeerde managementbeslissingen worden genomen als gevolg van onjuistheden van informatie

- 5.7 Schade doordat bedrijfsprocessen op enige wijze worden verstoord door onjuistheden in de informatievoorziening

- 5.8 Schade doordat bedrijfsprocessen op enige wijze worden verstoord door het niet beschikbaar zijn van de informatievoorziening

6. Beheersfactoren afkomstig uit de literatuur

De onderstaande lijst met beheersmaatregelen is afkomstig uit de literatuur. Het kan zijn dat een aantal beheersmaatregelen bij de voorgaande vragen al is behandeld. Voor de volledigheid zullen alle beheersfactoren nogmaals worden behandeld. Kunt u aangeven welke beheersfactoren bijdragen aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces in uw situatie.

6.1 Beheersfactor : Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Inrichting van een bedrijfsfunctie die optreedt als intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe leverancier draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Heeft uw organisatie een bedrijfsfunctie ingericht die optreedt als intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe leverancier?
- Is er in uw organisatie een 'single point of contact' met de leverancier? En moet een business case voor een project altijd goedgekeurd te worden door het functioneel beheer?
- Hoeveel mensen uit uw organisatie zijn betrokken bij de aansturing van de leverancier?
- Heeft uw organisatie rekening gehouden met de veranderende rol van het achterblijvende personeel (omscholing, nieuw personeel)?
- Heeft uw organisatie de externe leverancier getraind in specifieke domeinkennis?
- Worden er geformaliseerde werkprocedures en werkwijzen van uw organisatie met de leverancier gedeeld?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.4 Beheersfactor : Het inrichten van performance management

Het inrichten van performance management draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Is het uitbestedingscontract verder uitgewerkt in service level agreements?
- Wie is in uw organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van de service level agreements?
- Is bij elke service level agreement ook sprake van een plan tot kwaliteitsverbetering?
- Kunnen de service level agreements periodiek volgens bepaalde spelregels worden herzien?
- Wordt door uw organisatie de naleving van de afspraken gemeten en vergeleken met de service level agreements?
- Wordt het serviceniveau gebenchmarkt met eerdere dienstverlening en/of best-in-class serviceniveaus?
- Is de uitbestedingsstrategie door uw organisatie vertaald naar key succes factoren?
- Zijn de key succes factoren door uw organisatie vertaald naar meetbare key performance indicatoren?
- Is de service level agreement door uw organisatie verder uitgewerkt in een dossier administratieve procedures?
- Wie is in uw organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van het dossier administratieve procedures?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.5 Beheersfactor : Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De rapportage van de leverancier over het niveau van de service draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Heeft uw organisatie duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage? Zo ja, met welke frequentie en wat is de inhoud van deze rapportage?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.2 Beheersfactor : Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Het voeren van regelmatig overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Wordt regelmatig op strategisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op tactisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op operationeel niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.3 Beheersfactor : Het opstellen van een informatieplan

Het opstellen van een informatieplan met doelstellingen voor de informatievoorziening draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Wordt in uw organisatie periodiek een informatieplan opgesteld, bijgesteld of geactualiseerd?
- Worden in uw organisatie budgetten toegekend op basis van dit informatieplan?
- Wordt door de leverancier gerapporteerd over het uitputten van deze budgetten?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.6 Beheersfactor : Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier

De wijze waarop de kosten door de leverancier worden doorberekend aan de uitbestedende organisatie draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Op welke wijze worden de kosten door de leverancier doorberekend aan uw organisatie?
- Worden bij uw organisatie de kosten gebenchmarkt met een externe benchmark en welke kosten betreft dit?
- Sluit de kostprijsberekening van de uitbestedingsovereenkomst aan bij het doel van de uitbesteding?
- Wordt een bonus-malusregeling ingezet om het gedrag van een leverancier te beïnvloeden? Hoe en wanneer wordt deze gebruikt?
- Deelt de leverancier deel mee in de winst, of wordt extra werk in het vooruitzicht gesteld bij het leveren van goede prestaties?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.7 Beheersfactor: Aanpassingen aan het uitbestede proces

Het hebben aangepast van het uitbestede proces draagt bij aan het beheersen en besturen van het uitbestede proces?

- Worden de eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen vooraf door uw organisatie vastgelegd?
- Is de uitvoer van het uitbestede proces meetbaar en eenduidig vast te stellen?
- Is het proces in zekere mate gestandaardiseerd en vereist het proces weinig specifieke kennis en hulpmiddelen van de externe leverancier?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

6.8 Beheersfactor: Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

- Zijn de beveiligingseisen formeel vastgelegd in het uitbestedingscontract?
- Heeft uw leverancier een Third Party Mededeling?
- Heeft uw organisatie een security manager aangesteld die verzekert dat doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging van de leverancier overeenkomen met het beveiligingsbeleid van uw organisatie? Heeft deze security manager regelmatig ontmoetingen met de security manager van de leverancier?
- Heeft uw organisatie inzicht in het beveiligingsbeleid van uw leverancier?
- Heeft uw organisatie inzicht in de organisatorische beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen, zoals werken conform het ITIL raamwerk? Zo ja, hoe?
- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van brand, bliksem, wateroverlast en andere calamiteiten te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van storingen in de apparatuur van de infrastructuur te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in de programmatuur (zoals besturingssystemen en database managementsystemen) te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in applicaties en gegevensverzamelingen te beperken? Zo ja, hoe?
- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de beschikbaarheid te waarborgen, zoals maatregelen om

overbelasting van de infrastructuur te voorkomen, zoals uitwijk plannen en back-up procedures? Zo ja, hoe?

- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier getroffen heeft om de integriteit van gegevens te waarborgen, zoals maatregelen tegen ongeautoriseerd wijzigen, toevoegen of wissen van gegevens tegen te gaan? Zo ja, hoe?
- Heeft uw organisatie inzicht in de beveiligingsmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om vertrouwelijkheid van gegevens te waarborgen, zoals het maatregelen tegen het afluisteren van het netwerk en hacking? Zo ja, hoe?

Zijn volgens u nog andere aandachtspunten relevant voor deze beheersfactor?

7. Afsluiting

7.1 Zijn er verbeterpunten te geven met betrekking tot deze vragenlijst? Zo ja, welke?

7.2 Heeft u ten slotte nog vragen, opmerkingen of aanbevelingen?

Bijlage II Uitwerking Expertinterview

Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Daan Boersma senior manager Deloitte Consultancy
Datum:	16-01-2006

Daan Boersma is als senior manager werkzaam bij Deloitte Consultancy. Uit hoofde van deze functie voert hij voornamelijk opdrachten uit op het gebied van "strategy and operations". Daan Boersma studeerde Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente en werkt sinds 8 jaar bij Deloitte. In die hoedanigheid heeft hij diverse Business Process Outsourcing trajecten begeleid, waaronder de uitbesteding van de invoer OV-chipkaart⁶ en de daaraan gerelateerde processen bij een openbaar vervoerbedrijf. Vanuit deze ervaring is Daan Boersma geïnterviewd.

In de visie van de geïnterviewde zijn twee factoren van belang bij het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. De eerste beheersfactor is de business case: de business case kan gebruikt worden om te bepalen of de uitbesteding aan de financiële verwachting blijft voldoen. Nadat het uitbestedingscontract is ondertekend wordt de business case opgevolgd. Hierbij is het van groot belang om de budgetten in de gaten te houden. De tweede beheersfactor is het installeren en tijdig betrekken van de functioneel beheerorganisatie. De functioneel beheerorganisatie is verantwoordelijk voor het vertalen van de behoeften vanuit de lijnorganisatie naar een vraag voor de klant. Daarnaast verzorgt de functioneel beheerorganisatie het contact met de externe leverancier. Door de functioneel beheerorganisatie tijdig te betrekken kan kennis overdracht plaats vinden tussen de tijdelijk ingerichte projectorganisatie en de functioneel beheerorganisatie.

Volgens Daan Boersma moet bij Business Process Outsourcing rekening worden gehouden met vier soorten risico's. Het eerste risico behelst een slecht presterende leverancier. De leverancier komt afspraken niet na, of levert slechte kwaliteit. Het tweede risico wordt veroorzaakt door dynamische omgevingsfactoren, zoals een veranderende markt en veranderende regelgevingen van de overheid. Het derde risico betreft het verlies van beheersing en besturing door de uitbestedende organisatie. Het laatste risico behelst human resources. Dit risico wordt onder andere veroorzaakt door het overplaatsen van medewerkers.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

In de visie van Daan Boersma is de functioneel beheerorganisatie verantwoordelijk voor het vertalen van de behoeften uit de lijnorganisatie naar een vraag voor de externe leverancier. Deze functioneel beheerorganisatie moet op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden ingericht

- Op strategisch niveau houdt de intermediair zich bezig met het schetsen hoe de informatievoorziening er over langere periode uit moet zien;
- Op tactisch niveau houdt de intermediair zich bezig met het beheren en bewaken van het uitbestedingscontract en de service level agreements. Hiervoor zijn respectievelijk een contractmanager en een service level manager voor verantwoordelijk.
- Op operationeel niveau richt de intermediair zich op het ondersteunen, faciliteren en bijsturen van de gebruikers bij het gebruik van de voorziening in de dagelijkse praktijk.

Volgens Daan Boersma leidt dit bijna altijd tot een zeker spanningsveld tussen de functioneel beheerorganisatie en de lijnorganisatie. In de functioneel beheerorganisatie moet een contractmanager worden geïnstalleerd. Deze

⁶ De OV-chipkaart is een nieuw betaalmiddel voor het openbaar vervoer. Met één kaart kan straks betaald worden in het hele openbaar vervoer: trein, bus, tram en metro. Zie voor meer informatie: www.ov-chipkaart.nl

contractmanager is verantwoordelijk voor het beheer van het contract. Deze contractmanager moet sterk in zijn schoenen staan en niet te gemakkelijk meegaan met de leverancier.

Het inrichten van performance management

Het uitbestedingscontract moet volgens Daan Boersma worden uitgewerkt in service level agreements door een service level manager uit de functioneel beheerorganisatie. De uitbestedende organisatie dient de naleving van de eisen te meten en te vergelijken met de service level agreements. De uitbestedende organisatie moet de service level agreements benchmarken en vergelijken met eerdere dienstverlening en best-in-class serviceniveaus. De service level agreements moet volgens bepaalde spelregels gewijzigd kunnen worden. Hiermee kan voor volgens Daan Boersma een deel het risico van veranderingen uit de omgeving worden beheerst.

Daan Boersma adviseert organisaties om een bonus-malusregeling in te stellen. De structuur van de bonus-malusregeling kan daarbij ontworpen worden afhankelijk het soort proces. Winsten en verliezen kunnen dan per proces verrekend worden. Om de uitbestedingsrelatie niet aan het begin al onder druk te zetten is het volgens de geïnterviewde niet verstandig om direct na het ondertekenen van het contract malussen te innen, maar hiermee een periode te wachten totdat het niveau van de dienstverlening gestabiliseerd is.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De leverancier dient de uitbestedende organisatie wekelijks of maandelijks te rapporteren over de verzorgde dienstverlening. Bovendien moet de uitbestedende organisatie dagelijks inzicht hebben in deze rapporten. Daan Boersma werkt vaak met een dossier administratieve procedures. In dit dossier worden geformaliseerde werkprocedures en werkwijzen uitgewisseld met de leverancier.

Volgens Daan Boersma heeft het openbaarvervoerbedrijf een management dashboard geïnstalleerd. Dit dashboard geeft een actueel overzicht van de status van de verschillende storingsen. Online kan het openbaarvervoerbedrijf meekijken naar de opvolging van incidenten. Wekelijks krijgt het openbaarvervoerbedrijf een overzicht met een typering van alle opgetreden verstoringen. Dit overzicht is weer gekoppeld aan de factuur.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Als er gesproken moet worden met de leverancier dan gaat dit vanuit de beheerorganisatie. Op strategisch niveau vindt dit overleg jaarlijks plaats, op tactisch niveau maandelijks en op operationeel niveau zijn er dagelijks contacten met de leverancier.

Het opstellen van een informatieplan

Daan Boersma is van mening dat er een jaarplan moet zijn. Dit jaarplan wordt een keer per jaar besproken op strategisch niveau. Het plan zet de lijnen uit voor het komende jaar.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De kostprijsberekening moet bestaan uit een vaste en een variabele component en gekoppeld zijn aan het doel van de uitbesteding; als het doel van de uitbesteding is om een flexibele kosten structuur te introduceren, moet de kostprijsberekening hier op aansluiten en voornamelijk uit een variabele component bestaan. Om marktconforme prijzen te handhaven dient de uitbestedende organisatie de berekende tarieven periodiek te vergelijken met een benchmark.

Het aanpassen van het uitbestede proces

Om opportunistisch gedrag van een leverancier te voorkomen is het van belang om of het uitbestede proces in zekere mate te standaardiseren, hierdoor zal de externe leverancier constant de dreiging voelen van de uitbestedende organisatie om over te stappen naar een concurrerende leverancier. Het gevolg hiervan is dat de prijzen marktconform blijven. Als het niet mogelijk is om het proces te standaardiseren, moet

de uitbestedende organisatie zelf een markt creëren. Dit is bij het openbaarvervoerbedrijf gedaan. Voor de keuze van een leverancier is een Europese aanbesteding gestart. De aanbesteding werd gewonnen door East-West. Om te voorkomen dat deze leverancier zich in de toekomst opportunistisch gaat gedragen is deze leverancier verplicht om het OV-chipkaart systeem op te leveren met een open architectuur. Hierdoor kunnen in de toekomst andere leveranciers aansluitbare deelsystemen en onderdelen gaan ontwikkelen (bijvoorbeeld poortjes, OV-chipkaarten en verkoopapparatuur).

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Daan Boersma eist absolute transparantie van een leverancier. De uitbestedende organisatie moet inzicht hebben in de beheersmaatregelen die de externe leverancier heeft getroffen. Een TPM kan hierbij een goed hulpmiddel zijn.

Verbeterpunten met betrekking tot de vragenlijst

In de visie van Daan Boersma is het van belang om een externe organisatie te betrekken bij de besturing en beheersing van een uitbesteed proces. Deze externe organisatie kan een objectief oordeel vellen over de kwaliteit van de dienstverlening.

Bijlage III Uitwerking Casestudies

Casestudy Energieleverancier

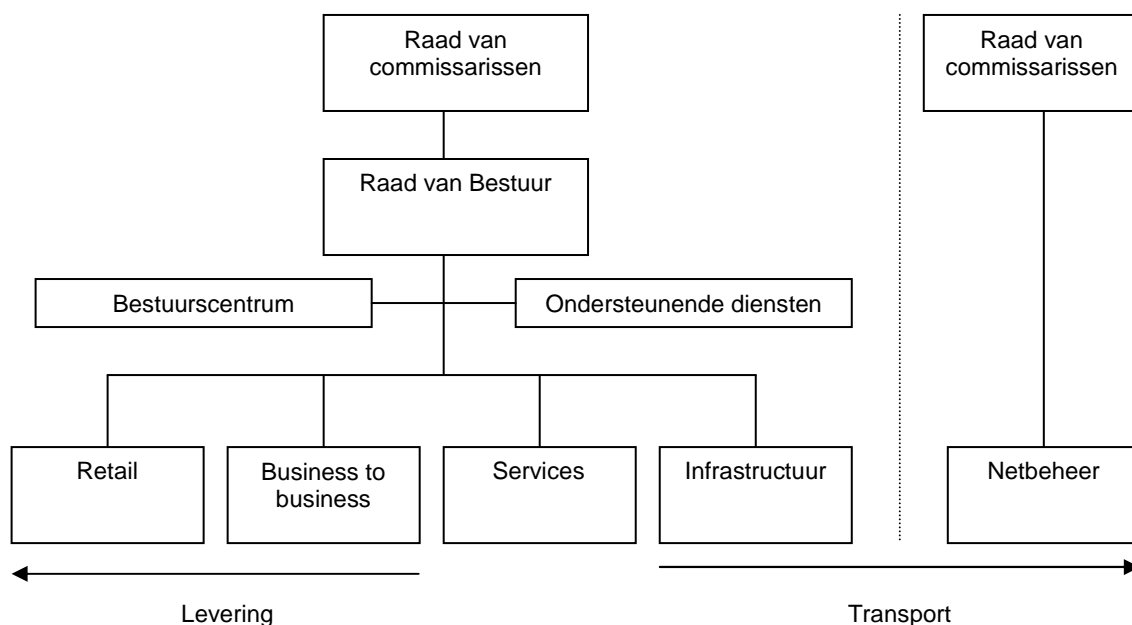
Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Algemeen manager bij ICT ondersteunende diensten
Datum:	01-02-2006

De uitbestedende organisatie

Voor deze casestudy is een nationaal opererende energieleverancier bestudeerd. De organisatie levert elektriciteit, gas en warmte aan ongeveer 4 miljoen afnemers in Nederland. Daarnaast treedt de energieleverancier op als een handelaar in elektriciteit. De totale omzet voor 2004 bedraagt circa 3,5 miljard euro. De energieleverancier heeft circa 5.000 medewerkers in dienst.

De energieleverancier kent een decentraal besturingsmodel met autonoom opererende divisies. Alleen diensten die een gemeenschappelijk karakter hebben gaan gemeenschappelijk via de afdeling “ondersteunende diensten”, voor de overige diensten zorgen de divisies zelf.

De energieleverancier heeft een centrale ICT-serviceorganisatie ingericht. Deze afdeling valt onder de afdeling ondersteunende diensten. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de exploitatie van de technische basisinfrastructuur. Daaronder valt het beheer van het kantoor netwerk, de kantoorautomatisering, de servers en de telefonie. Daarnaast heeft iedere divisie heeft zijn eigen ICT-serviceorganisatie voor niet-basis diensten. Deze afdeling kan, afhankelijk van de hoeveel diensten die men weer binnen een divisie heeft uitbesteed, klein of groter van opzet zijn. Applicatiebeheer wordt bijvoorbeeld in sommigen divisies uitbesteed en in andere niet. Om inzicht te krijgen in de beheersing en besturing van een uitbesteed proces bij de energieleverancier is gesproken met de algemeen manager van de centrale ICT-serviceorganisatie.



Figuur B 1: Organigram Energieleverancier

Het besluit om uit te besteden

De Nederlandse energiemarkt stond in 2004 in het teken van de liberalisering van de consumentenmarkt. De Nederlandse overheid heeft de energiemarkt per 1 juli 2004 volledig vrijgegeven en voldoet daarmee aan de richtlijn die de Europese Unie

daarover heeft opgesteld. Deze liberalisering heeft de afgelopen jaren geleid tot grote veranderingen op de Nederlandse energiemarkt.

De energieleverancier is in 1999 ontstaan uit een fusie tussen 14 regionale energiebedrijven. Als gevolg hiervan had de organisatie met 14 verschillende infrastructuren en een veelvoud aan verschillende informatiesystemen. Het was op z'n zachts gezegd een onsamenhangend zootje. Om het beheer van de technische infrastructuur en de applicaties te vereenvoudigen moesten de componenten geconsolideerd worden. Dit heeft de energieleverancier niet zelf gedaan maar uitbesteed aan een externe leverancier.

Volgens de geïnterviewde kent de uitbesteding een lang traject. Terugkijkend, toen men begon in 1999, is uitbesteed vanuit een situatie die onvoldoende werd beheerst. Als gevolg van de fusies lag er een onbeheerde basisinfrastructuur, die was samengesteld uit objecten geleverd door een grote diversiteit aan leveranciers. De toenmalige managers, die verantwoordelijk waren voor de beslissing om het beheer van de infrastructuur uit te besteden aan een externe dienstverlener, hoopten met de uitbesteding een beter beheerde situatie te creëren. Daarnaast hoopte men om de uitgaven aan ICT beter te beheersen, bij te blijven en het kunnen volgen van technologische ontwikkelingen, Het verlagen van de kosten en het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Verder paste de uitbesteding in de strategie van de organisatie, waarin focussen op kerncompetenties centraal stond.

De geïnterviewde is van mening dat men toentertijd heeft uitbesteed vanuit een situatie die onvoldoende in control was. Doordat men niet in staat was om zelf het beheer van de infrastructuur uit te voeren had men ook niet het vermogen om het probleem helder te formuleren voor de leverancier. Volgens de geïnterviewde was het probleem onbekend en dus onbeheerst. De geïnterviewde ziet uitbesteding idealiter als een deel van de oplossing van het probleem. Als blijkt dat het probleem zo groot is kan ook het oplossen van het probleem door een leverancier worden gedaan, maar uitbestedende organisatie moet in dit geval wel heel goed weten wat het probleem is. Als je niet weet wat het probleem is heb je een probleem. Een bekend adagium in de literatuur over uitbesteding luidt "never outsource a problem". De energieleverancier heeft dit advies niet opgevolgd, en hierdoor de regie over de wijze waarop het probleem moet worden opgelost uit handen gegeven aan de leverancier. Daarnaast besloot men een contract af te sluiten op basis van een lump sum. De leverancier kreeg de beschikking over een bepaald bedrag en mocht zelf bepalen hoe het geld werd ingezet bij het oplossen van het probleem. Het gevolg hiervan was dat het geld wel door de leverancier werd uitgegeven, maar dat het werkelijke probleem niet werd opgelost.

Aan het eind van het eerste jaar was de energieleverancier de regie volledig kwijt, zowel over de oplossing van het oorspronkelijke probleem als over de uitgave van het geld.

Het gevolg hiervan was dat de energieleverancier en de externe leverancier het niet meer met elkaar zagen zitten. Aan beide kanten, zowel bij de energieleverancier als bij de leverancier, wist men niet meer zo goed waaraan men was begonnen. Men wilde beide eigenlijk liever van het contract af. Na een jaar heeft men toen besloten om de projectleiding bij de uitbestedende organisatie en bij de externe leverancier te vervangen. De nieuwe projectleiding kreeg allereerst de opdracht om de regie naar de energieleverancier toe te trekken. Daarbij begon de energieleverancier met het opschrijven van de diensten die op dit moment waren uitbesteed en diensten die men in de toekomst van plan was uit te besteden. Deze omschrijvingen noemde men service descriptions. Tegelijkertijd heeft men aan deze omschrijving een serviceniveau gekoppeld, de service level agreement en heeft men het uitbestedingscontract herzien. In plaats van een lump sum worden de kosten nu doorberekend basis van de opgestelde service descriptions.

In 2003 is de energieleverancier nogmaals gefuseerd. Dit betekende dat men opnieuw naar het contract moest gaan kijken, want de organisatie waarmee gefuseerd werd was een ouderwets nutsbedrijf dat alles op het gebied van ICT nog zelf deed. Men

koos ervoor om het contract open te breken en de exploitatie van de infrastructuur van de overgenomen organisatie uit te besteden aan de externe leverancier. Tegelijkertijd is het contract nogmaals opgeschud. Men had de service descriptions weer een stukje beter voor elkaar. Volgens de geïnterviewde is het op dit moment achteraf zoals het zou moeten zijn geweest in 1999.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

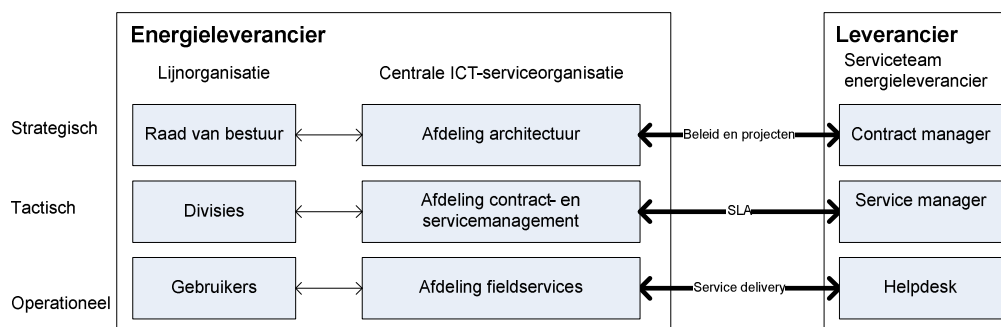
Binnen de centrale ICT-serviceorganisatie is een speciale staf ingericht die optreedt als het interface tussen de divisies (de lijnorganisatie) en de leverancier. In deze staf zitten drie organisatie-eenheden. Het hart van de staf wordt gevormd door het contract- en servicemanagement. Deze functie, die gevormd wordt door één manager met acht servicemanagers, gaat de naleving van de afspraken door de leverancier na en is verantwoordelijk voor de service aan de eindgebruiker. Daarnaast is deze functie verantwoordelijk voor de relatie tussen de centrale ICT-serviceorganisatie en de eindgebruikers in de divisies van de energieleverancier.

Verder wordt de staf gevormd door negen medewerkers die nadenken over de architectuur van de toekomst. Hieronder vallen vier architecten (telefonie, servers, werkplekken en een overall) en twee projectleiders. De architecten denken na over nieuwe concepten en de projectleiders starten een project er naartoe. Deze projecten vinden veelal plaats bij de externe leverancier. Bij de nieuwe projecten heeft de energieleverancier via de projectleiders de regie in handen. De projectleiders draaien mee in grote projecten die worden uitgevoerd bij de externe leverancier.

Tot slot wordt de staf gevormd door de afdeling field services. Field services zijn de medewerkers die langskomen in het geval van een verstoring aan een object uit de infrastructuur. Deze medewerkers zijn bij de uitbesteding niet overgegaan naar de leverancier.

De leverancier van de energieleverancier heeft een speciaal team ingericht, het zogenaamde serviceteam energieleverancier. De activiteiten van de leverancier worden in de praktijk geleverd door meerdere organisatie eenheden van de leverancier. Deze activiteiten komen samen in een virtuele organisatie, het serviceteam energieleverancier. Dit serviceteam opereert als integrator voor het geheel aan geleverde dienstverlening. Het serviceteam vormt daarmee een eenduidig aanspreekpunt voor de energieleverancier namens de leverancier. Dit team zorgt tevens dat de diensten transparant aan de energieleverancier worden geleverd, zodat de dienstverlening door de energieleverancier als een geheel wordt ervaren. De contract- en servicemanagers van de energieleverancier hebben direct contact met hen evenknie via de frontoffice van de externe leverancier.

Volgens de geïnterviewde verloopt al het contact tussen de energieleverancier en de externe leverancier in principe met behulp van de hiervoor ingerichte organisatie-eenheid, maar als er een divisie iets specifiek heeft, bijvoorbeeld over een bepaalde divisiespecifieke applicatie kan de divisie ook zelf contact opnemen met de externe leverancier.



Figuur B 2: Organisatorische inrichting intermediair energieleverancier

Het inrichten van performance management

De energieleverancier heeft alle diensten die zijn uitbesteed beschreven in een service description. Aan deze omschrijving heeft men een serviceniveau gekoppeld,

de service level agreements. Het opstellen van deze service level agreements voor de basis diensten die alle divisies afnemen wordt door de centrale ICT-serviceorganisatie gedaan. De service level agreements voor divisie specifieke diensten worden opgesteld door de ICT managers uit de divisies.

De service level agreements kennen geen plan tot kwaliteitsverbetering. Er is wel een programma opgesteld om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De leverancier beschikt volgens de geïnterviewde over goede consultants die de energieleverancier inhuurt voor kwaliteitsverbetering van processen, zoals six sigma. Op een gegeven moment heeft de energieleverancier bij de leverancier aangekaart dat het geen kwaad zou kunnen om die consultants ook eens naar de eigen dienstverlenende processen te gaan kijken. Dit is uiteindelijk ook gebeurd. Hierdoor is de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd en zijn de tarieven verlaagd.

De naleving van de eisen wordt gemeten en vergeleken met de service level agreements. De energieleverancier krijgt maandelijks een rapportage. Deze staat bijna altijd op groen, maar toch zijn de eindgebruikers ontevreden. Als blijkt uit de rapportage blijkt dat de dienstverlening achterblijft bij het afgesproken serviceniveau wordt er geen boete uitgekeerd. Er wordt wel over gesproken tijdens het tactisch overleg

Volgens de geïnterviewde zal bij een nieuw uitbestedingscontract ook onderzoek naar de tevredenheid van eindgebruikers deel uit te maken van de service level agreements. Dit onderzoek zal ook gekoppeld worden aan een bonus-malusregeling. Key succes factoren en key performance indicatoren zijn op dit moment bij de energieleverancier nog hetzelfde. Daardoor zijn er veel performance indicatoren die eigenlijk helemaal geen key performance indicatoren zijn. De denkstap van "wat is nou echt belangrijk" is de energieleverancier volgens de geïnterviewde vergeten te maken. Een hulpmiddel dat hiervoor gebruikt wordt is de balanced scorecard.

De service level agreements kunnen volgens vaste spelregels worden gewijzigd. Daarnaast wordt het serviceniveau periodiek gebenchmarkt door een extern bureau. Als blijkt dat te veel wordt betaald voor een bepaald serviceniveau worden de tarieven bijgesteld.

Op operationeel niveau worden afspraken vastgelegd in een dossier administratieve procedures. Dit dossier wordt voor de basisdiensten die iedereen afneemt bijgewerkt door de centrale ICT-serviceorganisatie. Voor divisie specifieke diensten ligt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de ICT-serviceorganisatie uit de divisies.

Een verbeterpunt voor de inrichting van performance management bij de energieleverancier is volgens de geïnterviewde dat de service descriptions nu nog erg vanuit de ICT worden opgesteld. In de toekomst zullen de service descriptions meer vanuit de business worden opgesteld. Op dit moment zijn de service level agreements een technische beschrijving waar een prijskaartje aan gehangen is. Als je goed leest kom je erachter welke business eisen er achter ten grondslag liggen. In de toekomst wil de energieleverancier de business eisen expliciet maken in de nieuwe service description. Het is de bedoeling dat de business manager van een divisie kan lezen waarvoor hij betaalt.

Het rapporteren over de verleende dienstverleners

Er zijn tussen de energieleverancier en de externe leverancier duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en de inhoud van de rapportage. De leverancier gerapporteerd in het bijzonder over het niveau van de geleverde diensten, de opgetreden incidenten en de oplostijden. De leverancier geeft in de serviceniveaurapportage aan of de serviceniveaus al dan niet zijn gehaald. Hierin worden drie niveaus onderkend: gehaald, net niet gehaald en niet gehaald. In de toekomst wil de energieleverancier een gedetailleerdere weergave van het serviceniveau. Daarnaast wil men in de toekomst gerapporteerd worden over de klanttevredenheid.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier

Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de energieleverancier en de externe leverancier. Op strategisch overleg wordt twee tot drie keer per jaar overleg gevoerd op een ad hoc basis. Op tactisch niveau is er meerdere keren per jaar tactisch overleg tussen ICT managers van de divisies en de externe leverancier. In dit overleg wordt gesproken over de service level rapportage. Op operationeel niveau wordt wekelijks de dagelijkse gang van zaken besproken met de leverancier.

Het opstellen van een informatieplan

De energieleverancier stelt jaarlijks een informatieplan op. Er is een centraal informatieplan en elke divisie heeft ook nog een eigen informatieplan. Dit plan heeft invloed op de service level agreements. De leverancier rapporteert over het uitputten van de budgetten, maar deze rapportage is volgens de geïnterviewde niet gekoppeld het informatieplan.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De kosten worden per service level agreement doorberekend. De tarieven voor meerwerk zijn vastgelegd in het contract. Bij meerwerk dat niet in het contract staat worden duidelijke afspraken gemaakt. De kosten sluiten aan bij het doel van de uitbesteding. Het doel was primair om beter inzicht te krijgen in de werkelijke ICT kosten, en dat is volgens de geïnterviewde gelukt. De energieleverancier weet nu precies waar welke kosten gemaakt worden. Hierdoor lukt het de energieleverancier om de kosten te beheersen en te sturen op kosten.

Periodiek vergelijkt een extern bureau de tarieven met een benchmark. Als uit de benchmark blijkt dat de tarieven niet marktconform zijn worden deze naar beneden bijgesteld.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De energieleverancier heeft de componenten uit de infrastructuur gemigreerd naar moderne standaarden. Daarnaast draaien alle servers in het rekencentrum van de leverancier en niet meer verspreid over de vestigingen van de energieleverancier, maar centraal op een locatie. Dit heeft volgens de geïnterviewde tot gevolg dat de uitvoer van het uitbestede proces meetbaar is en dat de verschillende indicatoren kwantitatief door de energieleverancier zijn vast te stellen. In de toekomst wil de energieleverancier de verschillende indicatoren verfijnder gaan meten. De indicatoren moeten direct gekoppeld worden aan de doelen van de organisatie.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De beveiligingseisen zijn door de energieleverancier vastgelegd in een aparte bijlage van het contract. De energieleverancier heeft echter geen inzicht in de naleving van de eisen. De opzet, het bestaan en de werking van de beveiligingsmaatregelen wordt op dit moment niet nagegaan.

Volgens de geïnterviewde wil het vastleggen van de beveiligingseisen niet zeggen dat er binnen de energieleverancier goede beveiligingseisen zijn. Bij het denken over informatiebeveiliging kan volgens de geïnterviewde nog een flinke verbeterslag worden gemaakt. De geïnterviewde is van mening dat als je zelf niet goed nadenkt over informatiebeveiliging je ook geen lastige vragen stelt aan je leverancier.

Op aanraden van de accountant is het bestuurscentrum van de energieleverancier onlangs een traject gestart om de informatiebeveiliging te verbeteren. In de toekomst moet iedere divisie voldoen aan een set van beveiligingseisen. Indien taken van een leverancier worden betrokken moet de leverancier ook aan deze set voldoen. In de toekomst wil de energieleverancier inzicht willen hebben in de processen van de externe leverancier middels een third party audit.

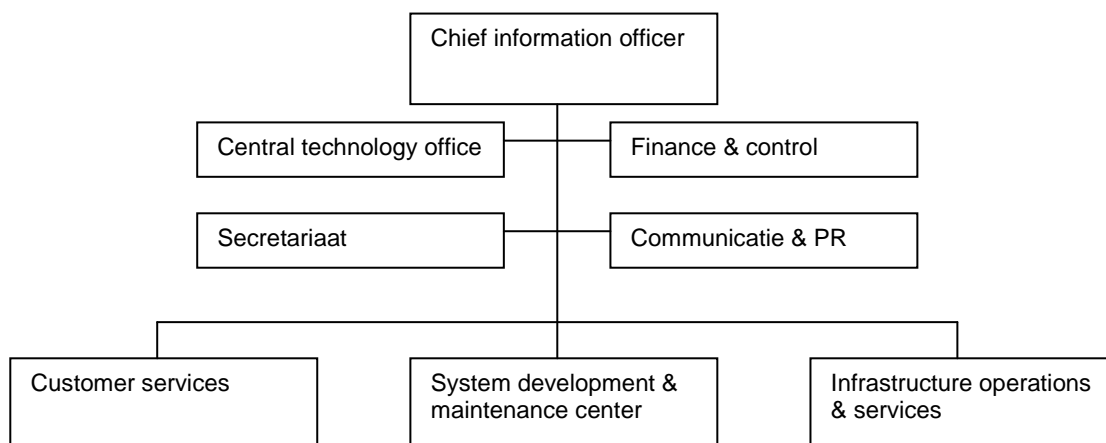
Casestudy Financiële dienstverlener

Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Vendor manager afdeling Central technology office
Datum:	06-02-2006

De uitbestedende organisatie

Voor deze casestudy is een grote nationale financiële dienstverlener bestudeerd. De financiële dienstverlener biedt diensten aan op het gebied van verzekeringen, bancaire en hypothecaire producten, pensioenadministraties, hulpverlening in binnen- en buitenland, preventie- en re-integratiediensten en services die een gezonde leefstijl bevorderen. De activiteiten van de financiële dienstverlener zijn onderverdeeld in acht business units en een aantal kleinere bedrijfsonderdelen. In totaal werken ongeveer 20.000 medewerkers bij de financiële dienstverlener, die gezamenlijk een omzet genereren van ongeveer 7.700 miljoen euro.

De financiële dienstverlener heeft een centrale ICT-serviceorganisatie ingericht. Deze ICT-serviceorganisatie levert producten en diensten aan de verschillende business units. Bij de centrale ICT-serviceorganisatie werken ongeveer 1400 mensen. In figuur B 3 is het organigram van de ICT-serviceorganisatie weergegeven.



Figuur B 3: Organigram ICT-serviceorganisatie bij de financiële dienstverlener

De ICT-serviceorganisatie bestaat uit drie organisatie-eenheden. De eerste organisatie-eenheid is de afdeling customer services. Deze afdeling vormt het communicatiekanaal tussen de lijnorganisatie en ICT-serviceorganisatie en zorgt voor een afstemming tussen de vraag en het aanbod. De tweede organisatie-eenheid, system development & maintenance center, is het ontwikkelbedrijf. In deze afdeling worden nieuwe applicaties ontwikkeld en bestaande applicaties onderhouden. De laatste organisatie-eenheid is de afdeling infrastructure operations & services. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de exploitatie van de technische infrastructuur, waaronder werkplekken, servers en het netwerk. Daarnaast kent de ICT afdeling vier ondersteunende afdelingen, waarvan alleen het central technology office van belang is voor deze casestudy. In het central technology office denkt men na over de architectuur van morgen, men stelt in deze afdeling het beleid voor de komende jaren op.

Om inzicht te krijgen in wijze waarop een uitbestedingsrelatie bij de financiële dienstverlener beheerst en bestuurd wordt is gesproken met een de vendor manager van de afdeling IT procurement. Deze afdeling valt momenteel nog onder de verantwoordelijkheid van de central technology office.

Het besluit om te uit te besteden

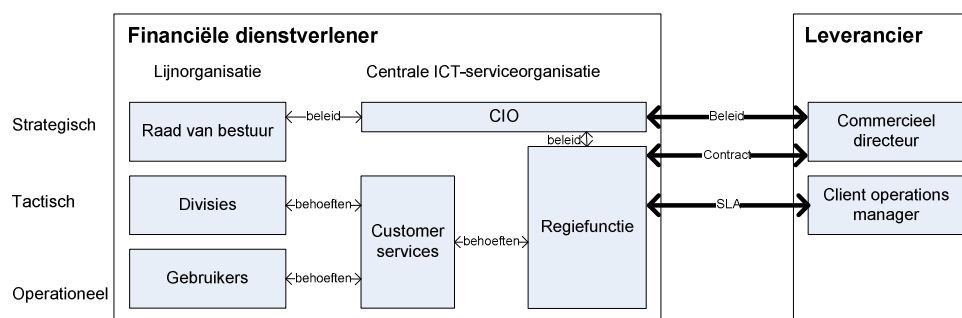
De financiële dienstverlener bereidt zich momenteel voor op een overgang van een situatie waarin voornamelijk activiteiten door de eigen ICT-serviceorganisatie worden uitgevoerd, naar een situatie waarin steeds meer activiteiten worden uitbesteed aan externe leveranciers. De financiële dienstverlener heeft op dit moment alleen de exploitatie van de kern van de mainframeomgeving uitbesteed aan een leverancier. Men zag zich hiervoor genoodzaakt, omdat er in toenemende mate een vergrijzing optrad van het personeel met kennis van de mainframeomgeving. Hiervoor is in 2004 een vijfjarig contract afgesloten. De waarde van het contract bedraagt 6 miljoen euro per jaar.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De financiële dienstverlener heeft direct het belang van een regiefunctie ingezien voor de beheersing van het uitbestede proces. Men heeft voor de inrichting advies ingewonnen bij een extern adviesbureau. Met de inrichting van de regiefunctie heeft men twee doelen voor ogen. Het eerste doel is het opbouwen en het onderhouden van een professionele relatie met leveranciers op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Deze leveranciers zijn in eerste instantie nog externe leveranciers, maar het doel is om in de toekomst ook de interne afdelingen infrastructure operations & services en System development & maintenance center als een leverancier aan te sturen.

Het tweede doel van de regiefunctie is om na te gaan of de producten en diensten geleverd worden volgens de gemaakte afspraken. De regiefunctie controleert of de geleverde producten en diensten minimaal in overeenstemming zijn met hetgeen gecontracteerd en of de gecontracteerde producten en diensten aansluiten bij de behoeften van de eindgebruikers uit de divisies. Om de behoefte van de eindgebruikers uit de lijnorganisatie te bepalen heeft de regiefunctie veelvuldig contact met de afdeling customer services. De eindgebruikers uit de lijnorganisatie stellen de vraag aan de afdeling customer services in business termen. De regiefunctie maakt de vertaalslag naar een technische oplossing voor de externe leverancier. Daarnaast helpt de regiefunctie de afdeling customer services met de vertaling van de businesswensen in IT componenten.

Op dit moment wordt de regiefunctie uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de afdeling chief technology office. In de toekomst, als meer processen worden uitbesteed, zal hiervoor een aparte organisatie eenheid ontwikkeld worden die los komt te staan van de rest van de organisatie. In de onderstaande figuur is de organisatorische inrichting van de huidige intermediair weergegeven.



Figuur B 4: Organisatorische inrichting intermediair financiële dienstverlener

De financiële dienstverlener heeft op dit moment moeite om de juiste kennis binnen de regiefunctie te houden. De regiefunctie wordt momenteel uitgevoerd door één externe medewerker en door de geïnterviewde vendor manager. Het doel is om de regierol in personeelsomvang uit te breiden, maar de financiële dienstverlener heeft moeite om meer medewerkers te vinden die in staat zijn om te werken in de regierol.

Het inrichten van performance management

Volgens de vendor manager draagt de inrichting van performance management in belangrijke mate bij aan het beheersen van een uitbestedingsrelatie. Het uitbestedingscontract is dan ook uitgewerkt in service level agreements. Deze service level agreements kunnen periodiek worden gewijzigd.

Op operationeel niveau zijn alle afspraken tussen de financiële dienstverlener en de externe leverancier vastgelegd in een dossier administratieve procedures. Dit dossier administratieve procedures wordt door de regiegroep in samenspraak met de leverancier opgesteld en bijgewerkt.

Volgens de vendor manager draagt het bijstellen en actueel houden van het uitbestedingscontract in hoge mate bij aan het beheersen van een uitbestedingsrelatie. Het is volgens hem belangrijk om het uitbestedingscontract halfjaarlijks te evalueren en bij te stellen. Een halfjaar geleden heeft de vendor manager bijvoorbeeld een heleboel bijlagen bijgesteld en aanpast aan de huidige stand van zaken. Onlangs is er door de ICT-serviceorganisatie additionele dienstverlening afgenomen van de leverancier. De komende twee weken gaat de vendor manager dan ook weer in samenspraak met de service manager van de leverancier door het contract heen. Hierbij worden er een aantal bijlagen aangepast. De vendor manager wil alle aanpassingen goed vastleggen, want dit voorkomt volgens hem over twee jaar geschillen over afspraken die in het verleden gemaakt zijn. In het uitbestedingscontract is een contract change procedure. Deze procedure schrijft voor hoe het contract aangepast kan worden.

De service level agreements worden op dit moment opgesteld door de vendor manager en de afdeling infrastructure operations & services. De vendor manager verzamelt de behoeften en vertaalt deze naar een vraag voor de leverancier. In de toekomst, als meer producten en diensten worden uitbesteed, zal ook de afdeling customer service betrokken worden in dit proces.

In samenspraak met de leverancier is een service improvement plan opgesteld. Uit dit plan volgen verbetervoorstellen om de toekomstige dienstverlening te verbeteren. De kosten die bespaard worden met deze verbeteringen worden gedeeld tussen de financiële dienstverlener en de externe leverancier.

De naleving van de afspraken door de leverancier wordt uitgevoerd in de regiefunctie. De regiefunctie is in staat om diverse indicatoren, zoals de beschikbaarheid, het aantal incidenten en de oplostijden, eenduidig en kwantitatief vast te stellen. De verkregen meetwaardes worden vergeleken met hetgeen afgesproken is. Negatieve verschillen leiden tot een malus voor de leverancier. Er is wordt geen bonus uitgekeerd, omdat de vendor manager van mening is dat je niet extra moet betalen voor dingen die je niet hebt afgesproken. Daar komt bij dat de leverancier er veel aan gelegen is om goed te presteren. Het contract heeft voor de leverancier op dit moment geen strategische waarde in de zin van omzet, de leverancier hoopt in de toekomst wel meer werk binnen te halen bij de financiële dienstverlener. Hierdoor heeft de financiële dienstverlener volgens de vendor manager op dit moment niet te maken met een leverancier die zijn afspraken niet nakomt en zet de leverancier altijd goed en ervaren personeel in.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De regiegroep van de financiële dienstverlener heeft duidelijke eisen opgesteld aan de inhoud en de frequentie van de service level rapportage. De regiegroep wil kwantitatief en gedetailleerd over de service levels gerapporteerd worden. De leverancier rapporteert maandelijks over het halen van de service level agreements, over de incidenten, de problemen, de oplostijden en de wijzigingen. De regiegroep vertaalt de service level rapportage in een KPI rapportage voor het hoger management.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over het voeren van overleg. Op strategisch niveau wordt er vier keer per jaar overleg gevoerd. In dit overleg spreken de chief

information officer en de directeur van de afdeling infrastructure operations & services van de ICT-serviceorganisatie met de commercieel directeur van de leverancier over de vergezichten. Er wordt onder ander besproken wat de financiële dienstverlener en de leverancier in de toekomst voor elkaar kunnen betekenen en welke projecten er aan zitten te komen.

Op tactisch niveau wordt er tweewekelijks overleg gevoerd. In dit overleg bespreekt de vendor manager van de financiële dienstverlener met de cliënt operations manager van de leverancier een breed scala aan onderwerpen. Het gaat daarbij over de voortgang van projecten die gedaan worden, over de escalaties die er zijn geweest in de dienstverlening en over de betalingspositie over en weer.

Op operationeel niveau wordt wekelijks overleg gevoerd over de dagelijkse gang van zaken, zoals de beschikbaarheid, verstoringen en incidentafhandeling. Daarnaast probeert men om in het operationele overleg afstemming te bereiken tussen de systemen die zijn uitbesteed en de systemen die nog door de eigen ICT-serviceorganisatie worden geëxploiteerd.

Naast deze overleggen op strategisch, tactisch en operationeel niveau is er maandelijks overleg tussen de technische medewerkers van de ICT-serviceorganisatie en de externe leverancier. Doel van dit overleg is om afstemming te bereiken over de verschillende technische onderwerpen.

Er is een vier keer per jaar een audit overleg. Dit overleg wordt gevoerd door interne auditors van de financiële dienstverlener, de chief information officer en de externe auditors van een accountantskantoor. In dit overleg wordt gesproken over de uitkomsten van de third party audit, er worden concrete verbeterplannen aangedragen en er worden normenkaders opgesteld en bijgesteld voor toekomstige audits.

Tot slot is er driewekelijks een security overleg. Dit overleg wordt gevoerd door de security managers van de ICT-serviceorganisatie van de financiële dienstverlener en de security manager van de leverancier. In dit overleg wordt onder andere gesproken over beveiligingsincidenten en de te nemen maatregelen om deze incidenten in de toekomst te voorkomen.

Het ontvlechten van uitbestede processen

Een knelpunt wordt ervaren in de hoeveelheid noodzakelijke interactie op het koppelvlak van objecten die zijn uitbesteed en objecten waarvan de exploitatie nog door de eigen organisatie wordt gedaan. De hoeveelheid afstemming valt de geïnterviewde vendor manager zwaar tegen. Dit blijkt onder andere uit de hoeveelheid formele en informele contacten die er nodig zijn tussen de verschillende disciplines uit de eigen ICT-serviceorganisatie en de leverancier.

De uitbestede objecten maken volgens de geïnterviewde vendor manager nog sterk deel uit van de totale infrastructuur. Het is geen autonome dienst die los gesneden is van de rest van de organisatie. Hierdoor vereist de uitbesteding veel afstemming op operationeel niveau, en dat bekend volgens de vendor manager dat er veel tijd in gaat zitten.

Het opstellen van een informatieplan

Op strategisch niveau heeft de ICT-serviceorganisatie van de financiële dienstverlener een lange termijn informatiebeleid neergezet, waarin is voorgeschreven dat er in de komende jaren steeds meer processen worden uitbesteed. Op basis van dit strategische informatiebeleid wordt jaarlijks een informatieplan opgesteld. Op basis van dit plan worden budgetten toegekend aan de interne afdelingen en de externe leverancier. De externe leverancier rapporteert maandelijks over het uitputten van deze budgetten. Daarnaast kent de ICT-serviceorganisatie een referentiearchitectuur. In de referentiearchitectuur is vastgelegd welke ontwikkelingen de ICT-serviceorganisatie wel en niet toestaat van de externe leverancier.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De contractmanager ervaart in zekere mate verborgen kosten in het uitbestedingscontract. Hier is bij het opstellen van de begroting wel rekening

meegehouden. Een van de verantwoordelijkheden van de contractmanager is het bewaken van de business case en zorgen dat de verborgen kosten beperkt blijven. De doorberekening is voor ongeveer 10% vast en de rest is variabel. De wijze van doorberekening van de kosten sluit hierdoor goed aan bij een van de doelen van de uitbesteding, het introduceren van een variabele kostenstructuur.

Contractueel is vastgelegd dat er jaarlijks een benchmark wordt uitgevoerd naar het serviceniveau en naar het niveau van de kosten. Als uit de benchmark blijkt dat de kosten voor een bepaald serviceniveau te hoog zijn kunnen de kosten naar beneden worden bijgesteld. Op dit moment is de benchmark nog niet gehanteerd. Het uitvoeren van een benchmark kost veel geld. De vendor manager is van mening dat een leverancier het contract pas in het vierde of vijfde jaar moet gaan terugdienen. Het wordt dan pas interessant om te gaan benchmarken. De vendor manager heeft nog niet het idee dat op dit moment te veel betaald wordt.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen zijn vooraf door de regiegroep vastgesteld. De regiegroep is in staat om de naleving van de afspraken uit het contract kwantitatief vast te stellen. De naleving van de afspraken wordt vergeleken met hetgeen afgesproken is in het contract. Het proces is niet gestandaardiseerd en niet ontvlecht van de overige processen. Hierdoor zit de financiële dienstverlener in een zekere lock-in met de huidige leverancier. Dit kan mogelijk leiden tot ongewenst gedrag van de leverancier.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelenmaatregelen van de externe leverancier

De beveiligingseisen zijn vastgelegd in het uitbestedingscontract en de naleving wordt jaarlijks nagegaan met een third party audit door een externe auditor. Het is belangrijk voor de financiële dienstverlener om inzicht te hebben in de beveiligingsmaatregelen van de externe leverancier. De financiële dienstverlener biedt bancaire diensten aan, hierdoor stellen wetgevers en toezichhoudende organen als De Nederlandsche Bank (DNB) richtlijnen aan de beheersing van risico's (onder andere Basel II en ROB). Het hebben van inzicht in de beveiligingsmaatregelen kent volgens de vendor manager dan ook een hoge prioriteit. Jaarlijks gaan externe auditors die dienstverlenende processen van de leverancier na. Het afgelopen jaar zijn allerlei metingen gedaan op basis van het CobiT raamwerk naar de opzet en het bestaan van de maatregelen. Komende week volgt een rapportage naar de werking van de maatregelen. De resultaten van deze rapportages worden besproken in het audit overleg. Volgens de vendor manager zijn er tot op heden nog nauwelijks beveiligingsincidenten opgetreden.

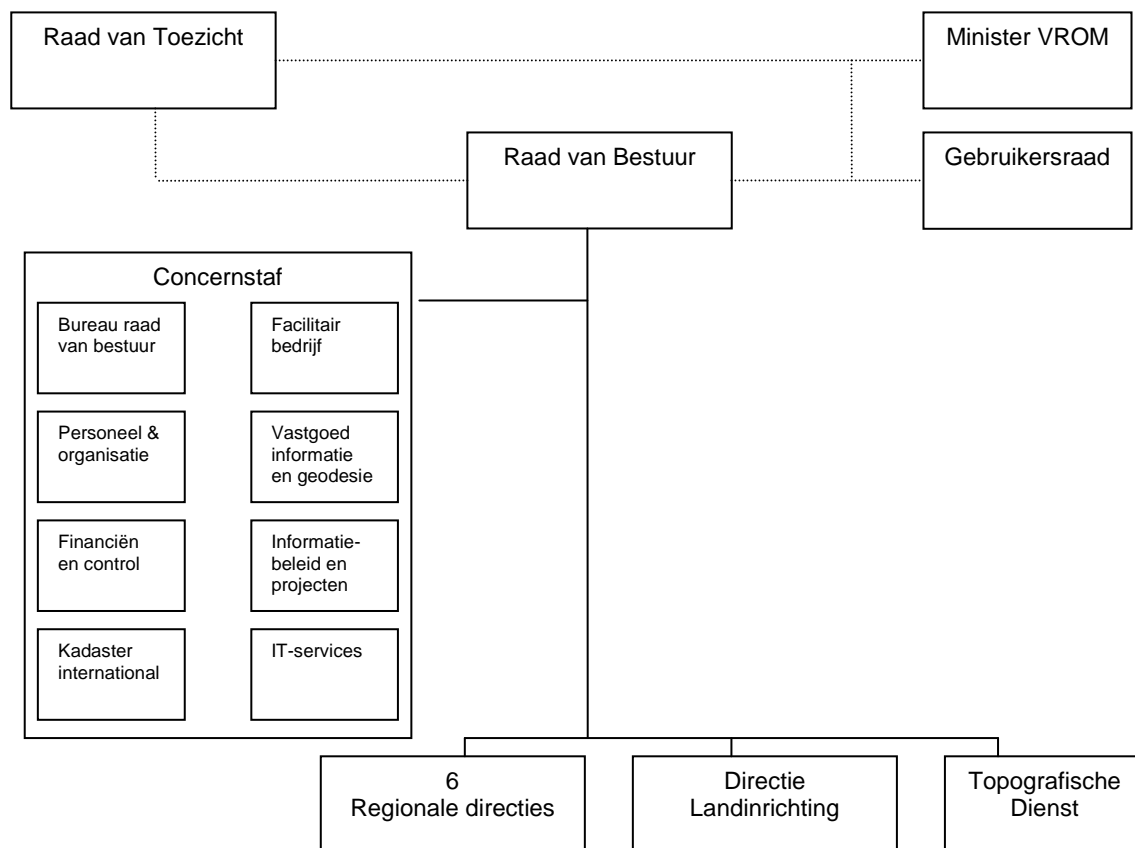
Casestudy Kadaster

Uitbesteding salarisverwerking

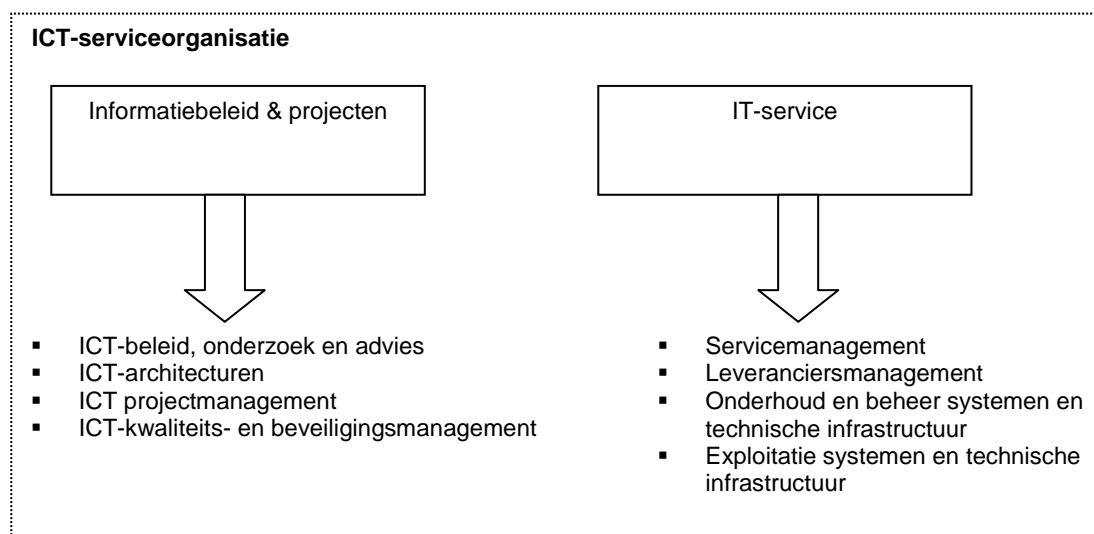
Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Directie informatie en projecten en een ICT architect voor ICT ondersteunende systemen
Datum:	01-02-2006

De uitbestedende organisatie

Het Kadaster verzamelt gegevens over registergoederen in Nederland, houdt deze bij in openbare registers en op kadastrale kaarten en stelt deze gegevens tegen een vergoeding beschikbaar aan particulieren, bedrijven en andere belanghebbenden in de samenleving. Onder registergoed worden onroerende zaken of vastgoed (zoals huizen, appartementen en andere gebouwen en werken die duurzaam met de grond zijn verenigd) en roerende zaken (zoals schepen en luchtvaartuigen) beschouwd. De organisatie is opgericht in 1832. Om al die taken beter uit te kunnen voeren, is de organisatie sinds 1994 een zogenaamd 'Zelfstandig Bestuursorgaan' (ZBO). Dit betekent dat de organisatie een publiekrechtelijke rechtspersoon is, die als organisatie zijn taken zelfstandig uitvoert, daarbij verantwoording aflegend aan de minister van VROM. De organisatie biedt werk aan 2.200 mensen, die gezamenlijk een omzet genereren van 210 miljoen euro. In figuur B 5 is het organigram van het Kadaster weergegeven. Vanwege de rol van de concernstaf in deze casestudy opgesplitst in subafdelingen. Daarnaast is de samenstelling van de ICT-serviceorganisatie van het Kadaster weergegeven in figuur B 5.



Figuur B 5: Organigram Kadaster



Figuur B 6: De ICT-serviceorganisatie van het Kadaster

Business Process Outsourcing van de salarisverwerking

Om inzicht te krijgen in de uitbesteding van de salarisverwerking is gesproken met een manager en een ICT architect voor ICT ondersteunende systemen uit de afdeling Beleid Ondersteunend Advies. Deze afdeling onderhoudt het contact met de business, dus de bedrijfsprocessen en de eindgebruikers uit de lijnorganisatie. De afdeling stemt toekomstige ontwikkelingen af, voert business case studies uit naar de haalbaarheid van toekomstige projecten en definieert deze toekomstige projecten. De afdeling Beleid Ondersteunend Advies valt onder de afdeling informatiebeleid en projecten. De salarisverwerking wordt gedaan in de afdeling Personeel & Organisatie. Deze organisatie is de eindgebruiker van het uitbestede proces.

Halverwege 2004 hield de toenmalige leverancier van de salarisverwerking op te bestaan. Het Kadaster zag zich genoodzaakt om opzoek te gaan naar een nieuwe leverancier. Eind 2004 werd de salarisverwerking op basis van een Europese aanbesteding gegund aan de huidige leverancier. Begin 2005 is een driejarig contract ondertekend met een waarde van 100 duizend euro per jaar.

Zowel de manager en de ICT architect zijn beide tevreden over de huidige leverancier. De leverancier houdt zich aan het contract en komt afspraken na. De gebruikersorganisatie, de afdeling Personeel & Organisatie, is ook uitermate tevreden over het functioneren van de huidige leverancier. De afdeling onderhoud en beheer systemen en technische infrastructuur die verantwoordelijk is voor de exploitatie van het informatiesysteem waarin de gegevens worden ingevoerd voor de salarisverwerking is minder tevreden. De afdeling ervaart dat de leverancier striktere regels en procedures hanteert dan voorheen. De gebruikersorganisatie heeft hier volgens de ICT architect geen last van, en vindt de extra regels en procedures prima. Zowel de manager als de ICT architect komt er niet achter waar dit tot problemen leidt.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Het Kadaster heeft geen aparte afdeling ingericht die optreedt als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier. De functie wordt uitgevoerd in twee afdelingen. De subafdeling Beleid Ondersteunend Advies onderhoudt het contact met de business, dus de bedrijfsprocessen en de eindgebruikers uit de lijnorganisatie. Deze subafdeling verzamelt de behoeften van de eindgebruikers en geeft deze als een vraag door naar de subafdeling leveranciersmanagement. Het leveranciersmanagement onderhoudt het contact met de leverancier. De afspraken worden op een single point of contact basis gemaakt de afdeling leveranciersmanagement.

Het Kadaster heeft aandacht besteed aan de veranderende rol van medewerkers op de interface tussen de leverancier en de eigen organisatie. Men heeft geanalyseerd wat de gevolgen waren en waar nodig is scholing gegeven.

Het inrichten van performance management

Het uitbestedingscontract is uitgewerkt in service level agreements. Hierbij is gebruik gemaakt van standaard service level agreements van de leverancier. Volgens de geïnterviewde ICT architect waren de standaard service level agreements ruim voldoende en ziet men bij het Kadaster geen noodzaak om van deze standaard service level agreements af te wijken. De service level agreements worden bewaakt door de afdeling functioneel beheer. Er is bij de service level agreements geen plan tot kwaliteitsverbetering opgesteld en de service level agreements kunnen niet periodiek volgens bepaalde spelregels worden gewijzigd.

De naleving van de eisen wordt niet gemeten en vergeleken met de service level agreements. De geïnterviewde manager merkt op dat de salarisverwerking goed gaat. Als er te weinig wordt uitbetaald staat het personeel op de stoep en als er te veel wordt uitbetaald trekt de afdeling financiën en control aan de bel. De serviceniveaus worden niet gebenchmarkt met eerdere dienstverlening en/of best-in-class serviceniveaus.

Op operationeel niveau zijn afspraken vastgelegd in een dossier administratieve procedures. Dit dossier wordt gevuld door de afdeling personeel en organisatie in samenspraak met de externe leverancier. Daarnaast liggen volgens de geïnterviewde manager veel afspraken en regels met betrekking tot de salarisverwerking vast in de administratieve organisatie van het Kadaster.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De geïnterviewde manager verwacht dat er geen duidelijke afspraken gemaakt zijn over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage. De geïnterviewde manager was niet op de hoogte van het bestaan van de rapportage en als de rapportage bestaat wordt deze niet rondgestuurd.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Er wordt door het Kadaster geen gestructureerd overleg gevoerd met de leverancier. Het leveranciersmanagement voert pas overleg op het moment dat er een incident is opgetreden. Volgens de geïnterviewde manager is het contract ook niet groot genoeg om veelvuldig overleg te voeren. Op operationeel niveau ervaart de gebruikersorganisatie het ontbreken van overleg als een gemis. Men zou het prettig vinden om regelmatig overleg te voeren met de leverancier over functionele werking van het systeem.

Het opstellen van een informatieplan

De grote lijnen van het IT-beleid worden opgesteld door de afdeling Beleid Ondersteunend Advies. Van dit IT-beleid wordt jaarlijks een ICT jaarplan met diverse beleidsstukken opgesteld. Hieronder valt ook een uitbestedingsbeleid. Dit beleid schrijft voor dat salarisverwerking altijd wordt uitbesteed. Op basis van het beleid wordt jaarlijks budgetten toegekend aan de leveranciers. Voor de uitbesteding van de salarisverwerking is geen apart informatieplan opgesteld. De leverancier heeft aangegeven welke diensten op het gebied van salarisverwerking geleverd kunnen worden. Deze diensten vallen binnen de specificaties van het Kadaster.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De kosten bestaan uit een vaste en een variabele component. Het Kadaster heeft in het contract vastgelegd wat bepaalde activiteiten kosten, en wat meerwerk kost. Er zijn vooraf vastgelegde tarieven voor meerwerk, bijvoorbeeld per actie of als de acties niet bekend zijn wordt er per uur gerekend.

De doorberekende kosten worden niet vergeleken met een externe benchmark. Volgens de geïnterviewde manager kost het laten uitvoeren van een benchmark door een extern bureau veel geld, ongeveer 50.000 euro per jaar. Het loont dan ook niet om dit op een contract van 100.000 euro per jaar te doen.

Er wordt geen bonus-malusregeling gebruikt om het gedrag van de leverancier te beïnvloeden en ook deelt de leverancier niet mee in de eventuele winsten of kostenbesparingen.

Het aanpassen van het uitbestede proces

Het proces is Europees aanbesteed, hiervoor zijn de eisen waar het uitbestede proces vooraf aan moet voldoen uitvoerig beschreven. De uitvoer wordt volgens de geïnterviewde manager niet zelf gemeten. Het Kadaster kan, indien nodig, wisselen van leverancier. Er is een goede markt voor salarisverwerking. Dit gaat echter niet eenvoudig. Volgens de geïnterviewde ICT architect gaat dit nooit met een administratie; het converteren kost ongeveer een halfjaar.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

De beveiligingseisen zijn formeel vastgelegd in het uitbestedingscontract. Deze eisen zijn opgesteld door de beveiligingsmanager van het Kadaster. Verder is er in de aanbesteding gevraagd naar een ISO certificering en moet de leverancier werken volgens ITIL processen. Het Kadaster heeft geen inzichten in de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen van de leverancier. De geïnterviewde ICT architect en de geïnterviewde manager vertrouwen erop dat het allemaal goed geregeld is. Dit vertrouwen wordt volgens de geïnterviewden veroorzaakt doordat de leverancier al jarenlang de salarisverwerking verzorgt voor miljoenen mensen in Nederland, maar dat er nog nooit een beveiligingsincident is gemeld.

Uitbesteding AKR-hypothekensysteem

Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Contractmanager, afdeling logistiek en contractbeheer
Datum:	08-02-2006

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de uitbesteding van een groot deel van het primaire proces wordt beheerst en bestuurd is gesproken met de contractmanager van de subafdeling computer en datacomservices. Deze subafdeling valt onder de afdeling IT-services (exploitatie systemen en technische infrastructuur).

Het Kadaster verzamelt gegevens over registergoederen in Nederland, houdt deze bij in openbare registers en op kadastrale kaarten en stelt deze gegevens tegen een vergoeding beschikbaar aan particulieren, bedrijven en andere belanghebbenden in de samenleving. Deze registratie wordt tot op heden bijgehouden in een informatiesysteem dat zijn oorsprong kent in 1978.

Het besluit om in de vorige eeuw de mijnen in het zuiden van Limburg te sluiten had tot gevolg dat veel mensen hun baan verloren. Voor deze mensen moest vervangend werk worden gecreëerd. De overheid besloot onder andere om een rekencentrum in Limburg te openen, het Computer Centrum Limburg. In dezelfde tijd vatte men binnen het Kadaster het plan op om te gaan automatiseren. Hierbij werd men verplicht om gebruik te maken van het rekencentrum in het zuiden van Limburg. Er werd een kantoor gevestigd met de bedoeling er een informatiesysteem te ontwikkelen. In het kantoor vestigde zich een automatiseringsafdeling die nauw samenwerkte met de het computercentrum.

Het ontwikkelproces verliep moeizaam, en de ontwikkeling van het informatiesysteem heeft uiteindelijk jaren geduurd. Uiteindelijk heeft de inspanning halverwege de jaren 80 geleid tot het AKR-hypothekensysteem (geAutomatiseerde Kadastrale Registratie). Dit systeem is op dit moment nog altijd in gebruik. Het systeem kent globaal twee functies, een mutatiefunctie en een informatiefunctie. Een transactie in onroerend goed heeft pas rechtsgeldigheid op het moment dat het is ingeschreven in het register van het Kadaster. Dat werkt als volgt. Een notaris moet een acte aanbieden bij het Kadaster. Dat gebeurde tot voorheen uitsluitend in papierenvorm. Het Kadaster beoordeelt de acte op een aantal normen. Mag de verkoper verkopen, bestaat het perceel. Pas na acceptatie door het Kadaster is de transactie rechtsgeldig. Pas dan kan de koopsom worden overgedragen door de notaris. De notaris controleert of het allemaal goed is gegaan. Vervolgens betaalt hij de verkoper. Dit resulteert in een acte waarin de notaris zo goed mogelijk aangeeft wat is overgedragen. In de loop van de jaren zijn steeds meer stappen in het proces geautomatiseerd en zijn steeds meer analoge formulieren geautomatiseerd in de applicatie.

De tweede functie van het systeem is de informatiefunctie. Als iemand belangstelling heeft voor een bepaald onroerend goed kan men in het systeem allerlei informatie over het object opvragen, zoals de oppervlakte van een object of de vorige verkoopprijs. Deze informatie kun je als particulier via het Kadaster opvragen, maar ook via een makelaar. Deze makelaar kan ook informatie uit het AKR-hypothekensysteem halen.

Het Computer Centrum Limburg is inmiddels geprivatiseerd en na een aantal keer van eigenaar gewisseld te zijn nu in het bezit van een Duitse leverancier. Deze leverancier zorgt voor de exploitatie en het onderhoud van het informatiesysteem. Dit verloopt anders dan bij andere uitbestedingen. Volgens de geïnterviewde contractmanager komt dit doordat het systeem zo diep geworteld is in de geschiedenis. Op het moment dat de applicatie ontwikkeld werd - aan het begin van de jaren 80 - was het belang voor het Kadaster zo groot, dat dit in nauwe samenwerking met het rekencentrum is gebeurd. De medewerkers van het computercentrum zaten heel dicht tegen het primaire proces aan, en dit is nog steeds zo. Het Kadaster heeft zelf niet de kennis om de exploitatie en het onderhoud van het informatiesysteem te doen.

Het uitbestedingscontract is in de loop der jaren een aantal keer opengebroken en aangepast. Het eerste contract werd in 1978 ondertekend. Het huidige contract is getekend met een voorganger van de huidige leverancier dateert uit 1996. In 1998

heeft het contract een onbepaalde einddatum gekregen. Het contract loopt af op het moment dat de nieuwe Kadastrale systeem gereed is. In 1998 dacht men binnen het Kadaster dat dit binnen 4 à 5 jaar het geval zou zijn. De ontwikkeling van het nieuwe Kadastrale systeem verloopt moeizamer dan men in 1998 verwacht had. In 2001 is contract met de leverancier nogmaals gewijzigd daarbij zijn voornamelijk de financiële afspraken gewijzigd. De clause met onbepaalde einddatum is daarbij in het contract blijven staan. Het Kadaster heeft aangegeven niet te verwachten dat het nieuwe systeem voor 2010 gereed is.

Het huidige contract heeft een waarde van ongeveer 3,8 miljoen euro per jaar en heeft een strategisch belang voor het Kadaster. Het AKR-systeem draagt bij aan het realiseren van de missie van het Kadaster. Als het proces bij de leverancier tijdens kantooruren niet beschikbaar is kunnen honderden Kadaster medewerkers niet werken en indirect ondervinden nog vele honderden makelaars en notarissen hinder van de onderbreking.

De operationele werking van het systeem is volgens de geïnterviewde contractmanager goed, veel beter dan het Kadaster op dit moment zelf zou kunnen doen. De contractmanager ondervindt voornamelijk knelpunten in het commerciële aspect van het contract. Deze commerciële aspecten zijn dan ook vaak het onderwerp van discussie. Dit wordt volgens de geïnterviewde contractmanager veroorzaakt doordat er een contract voor onbepaalde tijd is afgesloten, waarin de prijsafspraken niet voor onbepaalde tijd zijn vastgelegd. In het contract is opgenomen dat de prijzen marktconform moeten zijn. De invulling daarvan levert regelmatig discussie op. Het tweede punt van discussie is de complexiteit van het project. Jaarlijks moeten er allerlei wijzigingen in het informatiesysteem worden doorgevoerd, zo was het systeem vroeger alleen beschikbaar tijdens kantooruren, op dit moment is het systeem 7x18 uur beschikbaar en in de toekomst wil het Kadaster toe naar een situatie waarin het systeem 7x24 uur beschikbaar is. Al deze wijzigingen leveren regelmatig discussie op. De geïnterviewde contractmanager geeft aan dat ze vanuit de historie vastzitten aan de leverancier. Beide organisaties moeten volgens hem dan ook het gevoel hebben dat ze goede zaken doen.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Gebruikerswensen worden geïnventariseerd door de afdeling Vastgoedinformatie en Geodesie (onderdeel van de topografische dienst). Als deze wensen betrekking hebben op applicatieaanpassingen dan worden deze aanpassingen door de afdeling IT-services gerealiseerd. Hiertoe worden operationele contacten onderhouden tussen de ontwikkelafdeling van IT services en de leverancier. Voor alle andere zaken verloopt het contact met de leverancier via de geïnterviewde contractmanager.

De geïnterviewde contractmanager merkt op dat de organisatie van de leverancier niet efficiënt is afgestemd op de samenwerking met het Kadaster. De contractmanager mist iemand die een vergelijkbare hoeveelheid kennis heeft aan de kant van de leverancier. De leverancier heeft een servicemanager aangesteld, deze servicemanager is verantwoordelijk voor de werking van de operatie. Daarnaast is er een account manager aangesteld, de account manager is verantwoordelijk voor de commerciële kant van het contract. De leverancier heeft echter niemand aangesteld die diepgaande kennis heeft van het contract. Dit is volgens de geïnterviewde de oorzaak dat op terugkerende momenten altijd weer de discussie oplaait over afspraken uit het verleden.

Het inrichten van performance management

Het Kadaster is in 1996 als een van de eerste organisaties in Nederland begonnen met het opstellen van service level agreements. In deze service level agreements is de dienstverlening redelijk uitvoerig beschreven. Op operationeel niveau zijn deze service level agreements uitgewerkt in afspraken en procedures, waarin de wijze van incidentafhandeling en escalatie van problemen is vastgelegd.

De service level agreements worden opgesteld door de contractmanager. Er is geen plan tot kwaliteitsverbetering van de service level agreements opgesteld, maar de service level agreements kunnen wel volgens vaste spelregels worden gewijzigd. De wijzigingsprocedures is vastgelegd in het dossier administratieve procedures.

Het Kadaster meet de naleving van de afspraken en vergelijkt deze met de service level agreements. Daarnaast wordt jaarlijks de tevredenheid van de eindgebruikers gemeten. Het Kadaster heeft een boeteclausule in het contract opgenomen. Sinds deze in 1998 in het contract is opgenomen is het nog niet voorgekomen dat de boete is geïncasseerd. Dat wil niet zeggen dat er geen problemen zijn geweest. De normen door het Kadaster vrij zijn redelijk ruim gesteld. Er is bijvoorbeeld een maximale uitvalduur van vier uur afgesproken.

Het Kadaster kent geen bonusregeling. De contractmanager is van mening dat de leverancier volgens afgesproken niveau moet werken. Extra goed is niet nodig, daar wordt dan ook niet voor betaald.

Het Kadaster heeft de uitbestedingsstrategie vertaald naar key success factoren en deze vervolgens uitgewerkt naar meetbare key performance indicatoren. Het Kadaster maakt per kwartaal voor alle leveranciers een beoordeling over de dienstverlening. Hierbij maakt men gebruik van de geformuleerde key performance indicatoren. Volgens de geïnterviewde contractmanager is de meetbaarheid niet altijd even eenduidig vast te stellen. Er is bijvoorbeeld een indicator om de mate van innovatie te bepalen. Volgens de geïnterviewde is het lastig om deze te meten.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Het Kadaster en de externe leverancier hebben duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en de inhoud van de serviceniveaurapportage. De rapportage betreft alle service levels agreements. Daarnaast wordt er wat dieper ingegaan op incidenten, escalaties en oplostijden, en kosten. De serviceniveaurapportage wordt maandelijks besproken met de service manager van de leverancier.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Er is regelmatig discussie tussen het Kadaster en de externe leverancier. In dit overleg wordt gezocht naar overeenstemming tussen het Kadaster en de leverancier. Op strategisch niveau wordt er vier keer per jaar directieoverleg gevoerd. Daarnaast is er elke maand tactisch en operationeel overleg. Tevens zijn er nog andere overleggen, zoals het overleg tussen applicatieontwikkelaars van het Kadaster en medewerkers van de leverancier die de exploitatie doen. In dit overleg worden de meer technische onderwerpen besproken.

Het opstellen van een informatieplan

Er is geen informatieplan voor deze uitbesteding. Het Kadaster heeft wel een bepaalde werkwijze afgesproken die met de beheersing van kosten te maken heeft. De leverancier voert de werkzaamheden uit op basis van een voorcalculatie. Aan het eind van het jaar wordt geschat wat er het komende jaar allemaal aan meerwerk is gepland. Op basis van deze schatting wordt een budget toegekend aan de leverancier. Daarnaast hebben we nog een nacalculatie, deze is voor de variabele component. Het is niet echt een informatieplan, maar op deze wijze worden de kosten beheerst.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De leverancier berekent de kosten door op basis van een vaste en een variabele component. In 2001 toen het contract met de leverancier voor de laatste keer is gewijzigd zijn daarbij voornamelijk de financiële afspraken gewijzigd. De belangrijkste wijziging daarbij was volgens de geïnterviewde contractmanager de mogelijkheid tot het benchmarken en het naar beneden bijstellen van de tarieven. Het Kadaster heeft nu goede afspraken gemaakt over het benchmarken van de tarieven. Ook voor de tussenliggende jaren zijn afspraken gemaakt. In de tussenliggende jaren worden dezelfde tariefsverlagingen doorgevoerd zoals de Gartner groep die in de markt constateert. Dit heeft geleid tot een forse verlaging van de kosten. De geïnterviewde

contractmanager noemt hierbij als knelpunt dat het niet mogelijk is om alles te benchmarken. De benchmark van de Gartner groep zegt bijvoorbeeld iets over een mainframe omgeving en heeft hier ook prijzen en serviceniveaus voor gedefinieerd, maar specifieke dingen, zoals de werkvoorbereiding en de outputverwerking die het kadaster heeft uitbesteed worden niet gedefinieerd in de benchmark. Dit leidt volgens de contractmanager dan ook tot discussie met de leverancier.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Het Kadaster wil informatie hebben van de leverancier dat de beheersmaatregelen in orde zijn. Hiervoor worden de processen van de leverancier jaarlijks volgens een overeengekomen normenstelsel geaudit door een onafhankelijke organisatie. De beheersmaatregelen worden geaudit op opzet, bestaan en werking van het door beide organisatie overeengekomen stelsel van normen ter waarborging van de betrouwbaarheid en de continuïteit van de gegevensverwerking van het informatiesysteem AKR-hypotheek. De onafhankelijke organisatie geeft daarbij een Third Party Memorandum. Dit memorandum geeft indirect inzicht in de effectiviteit van de beheersmaatregelen bij de leverancier.

Casestudy Overheidsinstelling

Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Hoofd leveranciers- en contractmanagement
Datum:	03-02-2006

De uitbestedende organisatie

In deze casestudy is een overheidsinstelling bestudeerd. De organisatie is ontstaan als onderdeel van een ministerie, mede vanuit de wens om de verantwoordelijkheid voor uitvoering en beleid van elkaar te scheiden. De overheidsinstelling heeft steeds meer zelfstandigheid gekregen. De minister blijft echter wel eindverantwoordelijk. De organisatie draagt als uitvoeringsorganisatie zorg voor de naleving van diverse wetten. Om de betrouwbaarheid te waarborgen zal niet verder in worden gegaan op de overige details van de overheidsinstelling. De organisatie telt 22.000 medewerkers. Deze medewerkers bedienen in totaal ongeveer zeven miljoen burgers en onderhouden het contact met 400.000 bedrijven. Hierbij wordt een omzet gegenereerd van ongeveer 23.500 miljoen euro.

De organisatie is klantgericht ingedeeld, dat wil zeggen dat de organisatie opgesplitst is in werkeenheden, de divisies, die elk eigen werkterrein hebben. Daarboven zijn de stafafdelingen geplaatst onder andere voor Personeel en Organisatie, Finance en Control en concern ICT.

De overheidsinstelling heeft op operationeel niveau alles op het gebied van informatietechnologie uitbesteed aan een externe leverancier. Onder andere de ontwikkeling van applicaties, het beheer van het netwerk en de exploitatie en de exploitatie van 26.000 werkplekken is uitbesteed aan externe leverancier. Over deze laatste uitbesteding, de exploitatie van 26.000 werkplekken, is gesproken met het hoofd van de afdeling leveranciers- en contractmanagement. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het contract-, leveranciers- en leverantiemanagement. Het contractmanagement behelst het toezien op en het vaststellen van de delta's tussen het geleverde en de afspraak. Het leveranciersmanagement houdt zich bezig met het ontwikkelen van relaties, het introduceren van nieuwe relaties en het uitfaseren van aflopende relaties. Leverantiemanagement is het begeleiden van de offerteaanvraag tot en met het verzamelen van alle handtekeningen die nodig zijn om een factuur te laten betalen.

Het besluit om uit te besteden

De overheidsinstelling is in 2002 ontstaan uit de fusie van vijf uitvoeringsinstanties. Als gevolg van deze fusie ontstond een enorme diversiteit aan applicaties en kantoorautomatiseringen.

Het doel van de uitbesteding van de exploitatie van de werkplekken was om deze enorme diversiteit te consolideren tot een uniform geheel. Daarnaast zouden er kosten bespaard kunnen worden.

In 2004 werd een vijfjarig contract gesloten met een leverancier, die hiermee verantwoordelijk werd voor het beheer van ongeveer 26 000 werkplekken. Deze leverancier was al verantwoordelijk voor het beheer van de kantoorautomatisering van een van de gefuseerde overheidsinstellingen.

Bij de Europese aanbesteding verwachtte de overheidsinstelling dat het contract ongeveer 80 miljoen euro per jaar waard zou zijn. De leverancier kreeg het contract uiteindelijk voor net geen 30 miljoen euro over 5 jaar. Volgens de geïnterviewde zal de leverancier nooit een cent aan het contract verdienen, sterker nog, hij verwacht dat de leverancier bij lange na niet uit de kosten zal komen.

Waar ging het mis

Volgens de geïnterviewde is het project de overheidsinstelling zwaar op de maag gevallen. Bij de conversie van de oude werkplekken naar de nieuwe werkplekken heeft men zich ernstig vergist in de complexiteit van het enorme applicatielandschap. Men ondervond veel problemen bij de conversie van de oude naar de nieuwe omgeving. Bij de migratie naar de nieuwe werkplekken is de overheidsinstelling

overgestapt naar een Windows 95/98/NT omgeving naar een Windows XP omgeving. Door deze migratie werd het noodzakelijk om een groot aantal applicaties aan te passen. Dit heeft volgens de geïnterviewde uiteindelijk veel meer tijd gekost dan men ooit hadden durven denken. De leverancier was op dit punt afhankelijk van de overheidsinstelling. Hierdoor verliep een deel van het project vertraging op.

Het tweede probleem werd veroorzaakt door falend verwachtingsmanagement. De divisies, die binnen de overheidsinstelling het feitelijke werk doen, hebben veel macht.

In het project lieten de divisies zich niet sturen. Er werden volgens de geïnterviewde bijvoorbeeld afspraken gemaakt over een datum waarop de werkplekken in een bepaalde divisie gemigreerd zouden worden, maar deze afspraken werden een dag voordat het zover was afgebeeld met het motto van het is razend druk, kom maar een andere keer. Volgens de geïnterviewde was de noodzaak binnen de divisies onvoldoende zichtbaar gemaakt. De divisies zeiden letterlijk: "wat schiet ik er mee op?". Het antwoord was volgens de geïnterviewde: "nou eigenlijk niet zo gek veel, want je kunt straks hetzelfde wat je nu kunt". De eindgebruiker kon eigenlijk nog een stuk minder, omdat de overheidsinstelling overstapte naar een 'thin clientachtig' concept waarbij veel rechten zijn afgeschermd. Het gevolg was dat de medewerkers uit de divisies helemaal niet zaten te wachten op de migratie van hun werkplek.

Het laatste probleem zat hem in de moeilijke ontvlechtsbaarheid van primaire processen en de kantoorautomatisering. Het vervangen van de hardware was volgens de geïnterviewde het probleem niet. Het ontvlechten van alle services daaromheen was een stuk lastiger. Binnen de overheidsinstelling had men moeite om te bepalen wat bij de kantoorautomatisering hoorde en wat middleware was. De overheidsinstelling had hierdoor problemen om te bepalen waar het mes geplaatst moet worden. Er ging zoveel tijd zitten in discussie over applicaties dat het groter geheel van het project uit het oog verloren werd. Er ontstond ruzie tussen allerlei deelprojecten, waarin men elkaar de zware piet probeerde toe te spelen. Volgens de geïnterviewde waren er grote problemen om te bepalen wie wat doet en wanneer.

De overheidsinstelling en de leverancier hadden bijvoorbeeld ruzie over de migratievolgorde van de werkplekken. De leverancier had er belang bij om eerst zoveel mogelijk externe omzet naar binnen te trekken, dus de leverancier zei: bij de migratievolgorde begin ik eerst met de werkplekken van leverancier A, dan die van leverancier B en dan die van leverancier C. Tot slot migreer ik dan ook nog is even mijn eigen oude werkplekken. De wens van de overheidsinstelling was echter om eerst de oude populatie van de leverancier te laten vervangen, omdat dit de grootste gemene deler was.

Een ander fenomeen waar het project volgens de geïnterviewde mee te maken kreeg was dat het project overal de schuld van kreeg. Het is een heel zichtbaar project. Iedereen heeft een werkplek op zijn bureau staan. De uitloop van het project bleek een fantastisch excuus voor andere projecten.

Het project om de werkplekken kreeg van veel dingen de schuld, waarvan het helemaal geen schuld had. Het gevolg was dat het project in een enorm kwaad daglicht kwam te staan binnen de overheidsinstelling.

Uiteindelijk is het probleem volledig geëscaleerd tot op bestuursniveau, zowel bij de overheidsinstelling als bij de leverancier. Om het project weer op de rails te krijgen heeft de overheidsinstelling een crisisberaad op bestuursniveau ingericht. Het geeft volgens de geïnterviewde wel wat aan, als de raad van bestuur zich moet gaan bemoeien met de migratie van een werkplek. Het toont volgens hem aan dat het allemaal behoorlijk uit de bocht is gevlogen. De raad van bestuur heeft de projectleiding ontslagen en zelf de regie in handen genomen. De raad van bestuur heeft de macht in de divisies ingeperkt en een nieuwe fasering voor het project gedefinieerd.

Het gevolg is al deze problemen is dat het project enorme vertraging heeft opgelopen. De bedoeling was om de totale migratie van de werkplekken binnen 26 weken te doen. Na 52 weken waren nog geen 5.000 werkplekken gemigreerd van de 26.000 in totaal. De raad van bestuur van de overheidsinstelling heeft bij de leverancier

afgedwongen dat voor alle werkplekken die na een jaar nog niet gemigreerd waren wel de nieuwe lagere prijs per werkplek betaald kon worden. Dit betekende voor de overheidsinstelling dat een deel van de geplande besparing gehaald kon worden en gaf daarnaast een enorme urgentie bij de leverancier. De leverancier moest de oude omgeving beheren voor het geld van de nieuwe gestandaardiseerde omgeving. Daarnaast had de leverancier dubbel beheer van de oude en de nieuwe omgeving. De leverancier kreeg toen ineens haast. Er is wel duidelijk een financiële prikkel ingebouwd waarmee de leverancier kon worden gestuurd.

Volgens de geïnterviewde loopt het project nu goed, maar als een lid van de raad van bestuur van een organisatie zich gaat bemoeien met het voortzetten van een project dat eigenlijk al 1.000 keer gedaan is in de wereld, dan is er niemand die zich eigenlijk meer aan de afspraken durft te houden. Er ontstond een nieuwe urgentie voor het project. Mensen stopten met ruzie maken over details en gingen zich weer bezig houden met de hoofdlijnen van het project.

Volgens de geïnterviewde hoofd leveranciers- en contractmanagement worden veel problemen veroorzaakt doordat de toeleverancier een extreem lage marge heeft op de dienstverlening. De prijs is door de leverancier zover verlaagd dat iedere tegenslag hem in de marge raakt. De leverancier had geen ruimte om meer mensen en middelen in te zetten om problemen op te lossen. De leverancier zette aan het begin te weinig mensen in, daardoor werd de overheidsinstelling al snel geconfronteerd met een achterstand in de planning die niet meer ingehaald kon worden. Bij een tegenslag kon de leverancier geen expertise invliegen, omdat er geen geld voor was.

De geïnterviewde hoofdleveranciers- en contractmanagement had achteraf liever drie keer zoveel betaald, omdat dan veel problemen voorkomen hadden kunnen worden.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De overheidsinstelling heeft volgens de geïnterviewde veel aandacht besteed aan de vraagorganisatie. Deze functie wordt uitgevoerd door de afdeling concern ICT. Deze afdeling van 150 man die zorgt voor de regie, de architectuurkeuze, de informatieplanning, de service level agreements en de incidenten- en managementrapportages. De processen in de afdeling concern ICT zijn ISO 2001-gecertificeerd.

Binnen de overheidsinstelling vervult de concern ICT als stafdienst de rol van intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe leverancier. De eindgebruikers, de divisies, onderhouden geen rechtstreeks contact met de leverancier. Dit verloopt volgens de geïnterviewde allemaal via de afdeling concern ICT. De afdeling concern ICT is als volgt georganiseerd: er is een eenheid klantcontactmanagement. Deze eenheid verzamelt de behoeften van de eindgebruikers. Deze behoeften worden naar producten en processen in de afdeling producten en procesmanagement en via leveranciers- en contractmanagement vindt het bestellen en het bewaken van leveranciers plaats. De afdeling leveranciers- en contractmanagement treedt in de overheidsinstelling op als single point of contact met de leverancier.

Naast het intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe leverancier is het project ondergebracht in een programma dat permanent gemonitord wordt door een toezichthoudend orgaan en is er nog altijd een directe rapportage lijn over de voortgang van het project naar de raad van bestuur.

Volgens de geïnterviewde is goed opdrachtgeverschap vanuit de uitbestedende organisatie heel erg belangrijk. Als een uitbestedende organisatie volgens hem klaagt over zijn leverancier, dan doet de uitbestedende organisatie het zelf ook niet goed. De uitbestedende organisatie is volgens de geïnterviewde zelf niet in staat om de leverancier aan te sturen en van voldoende informatie te voorzien die hem in staat moet stellen om zijn diensten goed te leveren. De geïnterviewde gelooft er niet in dat alleen de leverancier schuldig is bij het mislukken van een uitbesteding. Volgens hem is de uitbestedende organisatie zelf ook altijd deels schuldig aan het mislukken van een uitbestedingsovereenkomst. Het is daarom van groot belang om grip houden op de leverancier; anders word je ondersteboven gelopen en ontstaat er binnen de

kortste keren weer een allegaartje aan systemen. Het advies van de geïnterviewde is om deskundige medewerkers op commercieel, juridisch en inhoudelijk gebied in huis te halen om leveranciers actief tegenspel te kunnen bieden.

Het inrichten van performance management

De overheidsinstelling heeft het uitbestedingscontract tot in details uitgewerkt in service level agreements. De service levels agreements worden opgesteld door de afdeling leveranciers- en contractmanagement in samenspraak met de service manager van de externe leverancier.

Op operationeel niveau zijn afspraken uitvoerig vastgelegd in een dossier administratieve procedures. De afspraken richten zich vooral op de wijze waarop incident, problem en release management worden uitgevoerd.

Voor de service level agreements is geen plan tot kwaliteitsverbetering opgesteld. Er wordt wel aan kwaliteitsverbetering gedaan, dit vloeit voort uit een jaarlijkse third party audit. Een externe auditor geeft jaarlijks een memorandum over de dienstverlening van de leverancier. De memorandum wordt door de overheidsinstelling gebruikt om vast te stellen of er afwijkingen zijn ten opzichte van het referentiekader. De memorandum wordt in het tactisch overleg besproken. Uit dit overleg vloeien concrete projecten om het serviceniveau te verbeteren.

De naleving van de eisen wordt nagegaan door de service level rapportage te vergelijken met hetgeen in het contract is afgesproken. Afwijkingen worden gerapporteerd aan de raad van bestuur. Voor sommige afwijkingen worden boetes geïncasseerd. Deze wordt geïncasseerd bij het niet halen van de service level agreements. Hiervoor is een clementieregeling ingesteld. Een keer wordt binnen een voorschrijven periode van 12 maanden door de vingers gezien. De tweede keer moet de leverancier betalen. Daarnaast stijgt bij herhaaldelijk afwijken van het serviceniveau het boetebedrag.

De overheidsinstelling heeft de uitbestedingsstrategie vertaald naar key succes factoren en key performance indicatoren. Deze key performance indicatoren zijn opgenomen in de serviceniveau rapportage van de externe leverancier. De overheidsinstelling is niet in staat om de key performance indicatoren zelf te meten en om de naleving van de eisen zelf te meten. Hierop wordt geheel vertrouwd op de meetprocessen van de externe leverancier.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

De overheidsinstelling heeft duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage. De leverancier rapporteert maandelijks over de service level agreements, zoals de beschikbaarheid, incidenten, oplostijden. Hiermee ontvangt de overheidsinstelling een deel van de sturingsinformatie, en hiermee draagt het volgens de geïnterviewde bij aan het beheersen.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Er wordt op operationeel, tactisch en strategisch niveau overleg gevoerd tussen de overheidsinstelling en de externe leverancier. Dit overleg wordt geïnitieerd vanuit de afdeling leveranciers- en contractmanagement. Volgens de geïnterviewde draagt dit regelmatige overleg in hoge mate bij aan het beheersen van de uitbestedingsrelatie.

De overheidsinstelling en de leverancier voeren wekelijks op operationeel niveau overleg. In dit overleg wordt vooral gesproken over de serviceniveau rapportage; de beschikbaarheid van de werkplekken, opgetreden verstoringen en de afhandeling van incidenten. De going relatie wordt besproken.

Op tactisch niveau wordt er maandelijks een breed scala aan onderwerpen besproken. Het gaat over de status van projecten op dit moment worden uitgevoerd, over de performance van de dienstverlening, dus zijn er echt zware escalaties geweest in de dienstverlening en er wordt gesproken over de betalingspositie over en weer. Daarnaast wordt in dit tactisch overleg gesproken over de third party audit die periodiek wordt uitgevoerd. Voor dit overleg is een vaste agenda. Er wordt gekeken naar structuur, proces en naar output. Er wordt volgens de geïnterviewde niet de

diepte ingegaan tot op operationeel niveau, maar er wordt vooral gesproken over de escalatie van de operatie en over hoe deze escalaties in de toekomst voorkomen kunnen worden.

Drie keer per jaar worden op strategisch niveau gesprekken gevoerd. Dit overleg gaat meer over vergezichten. Volgens de geïnterviewde wordt er gesproken over wat de overheidsinstelling en de leverancier in de toekomst voor elkaar kunnen betekenen, welke grote projecten zitten er aan te komen, vertrouwen we elkaar nog en dreigt de leverancier om te vallen.

Het opstellen van een informatieplan

De geïnterviewde is niet bekend met het bestaan van een informatieplan dat ingezet wordt bij de besturing van de uitbesteding van de kantoorautomatisering. De overheidsinstelling heeft wel een duidelijke referentie architectuur opgesteld. In de referentie architectuur is vastgelegd wat de overheidsinstelling wel en niet toestaat.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De kosten worden doorberekend per werkplek. De overheidsinstelling en de leverancier hebben de tarieven voor de hele periode contractueel vastgelegd.

De tarieven worden niet vergeleken met een externe benchmark. De Europese wetgeving verbiedt om te onderhandelen over de prijs tijdens de contractperiode. Een leverancier zou zich extreem laag kunnen inkopen en zo negatief ten opzichte van de benchmark zitten, en daarmee verkapt de prijs kunnen verhogen. Nieuwe contracten kennen volgens de geïnterviewde wel een benchmarkclausule. Daarin is expliciet opgenomen dat de tarieven alleen maar naar beneden bijgesteld kunnen worden.

Volgens de geïnterviewde is benchmarken is wel lastig, en blijft het appels met peren vergelijken. Er zijn wel diverse Gartner draaiboeken voor het benchmarken, maar deze zijn lastig om te hanteren. Er is bestaat volgens hem niet zoiets als “de standaard werkplek”.

Het aanpassen van het uitbestede proces

De overheidsinstelling heeft de eisen waar uitbestede proces, het beheer van de werkplekken, aan moet voldoen vooraf vastgelegd. Men is echter niet in staat om zelf de naleving van de eisen te meten. Met vertrouwt hier volgens de geïnterviewde volledig op de service level rapportage van de externe leverancier. De geïnterviewde is van mening dat dit geen probleem is, aangezien de meetprocessen van de leverancier jaarlijks naar opzet, bestaan en werking worden geaudit door een externe auditor,

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Volgens de geïnterviewde hebben zich tot nu toe geen beveiligingsincidenten voor gedaan bij de overheidsinstelling. De overheidsinstelling werkt met privacygevoelige informatie van burgers. Het beveiligingsbeleid heeft binnen de overheidsinstelling dan ook een hoge prioriteit. Er zijn diverse security managers aangesteld die verzekeren dat doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging van de leverancier overeenkomen met het beveiligingsbeleid van de overheidsinstelling. In samenspraak met deze security managers zijn de beveiligingseisen formeel in een aparte bijlage van het contract vastgelegd. De overheidsinstelling heeft door middel van een jaarlijkse third party audit inzicht in de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen van de externe leverancier. De security managers van de overheidsinstelling stellen gezamenlijk een normenkader op, waarop de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen van de leverancier worden getoetst.

Het normenkader is gebaseerd op de best-practices CobiT, ITIL en de code voor informatiebeveiliging. Bij het uitwerken van het normenkader worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Organisatorische aspecten, hieronder vallen onder andere het beveiligingsplan en de organisatie van de beveiliging.
- Beheerprocessen, hieronder vallen de ITIL processen en de logische toegangsbeveiliging
- Toepassingen, hieronder vallen alle uitbestede applicaties (niet van toepassing in deze case)
- Componenten, hieronder vallen de servers, werkplekken, firewall.

Deze groepering is weergegeven in de volgende tabel:

Organisatorische aspecten	Beheerprocessen	Componenten	Toepassingen
Beveiligingsplan	Service level management	Server	Applicaties
Organisatorische aspecten	Capaciteitsbeheer	Netwerk	
Architectuur en standaarden	Continuïteitsbeheer	Koppelingen en koppelpunten (o.a. router en firewall)	
	Configuratiebeheer		
	Incidentbeheer		
	Probleembeheer		
	Wijzigingbeheer		
	Testen		
	Netwerkbeheer		
	Logische toegangsbeveiliging		
	Fysieke beveiliging		

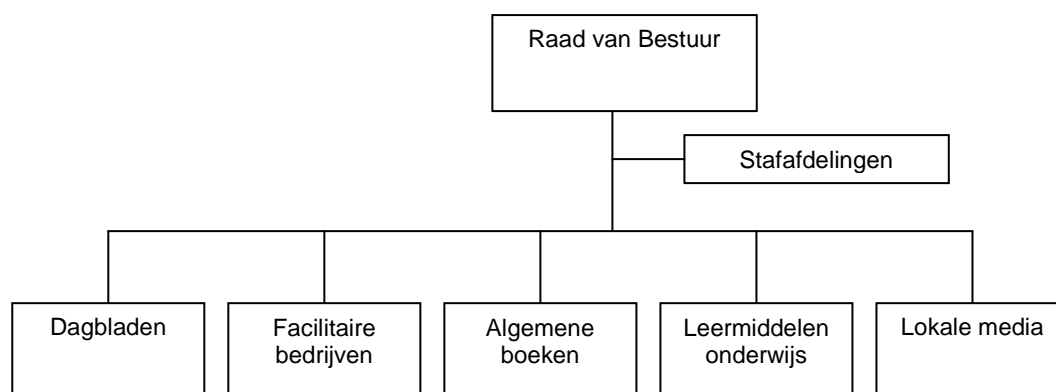
Volgens de geïnterviewde geeft het opstellen van het normenkader jaarlijks een hoop discussie, omdat de lijst met getoetste beheersmaatregelen jaarlijks langer wordt en de leverancier opdraait voor de kosten van het onderzoek. Naast deze jaarlijkse audit moet de leverancier jaarlijks een certificaat waaruit blijkt dat de leverancier voldoet aan de code voor informatiebeveiliging voorleggen aan de overheidsinstelling.

Casestudy uitgeverij

Interviewer:	Marijn van Schoote
Gesproken met:	Concern informatiemanager
Datum:	06-02-2006

De uitbestedende organisatie

Voor deze casestudy is een grote internationale uitgeverij bestudeerd. De uitgeverij is actief als uitgever van dagbladen, huis-aan-huisbladen, algemene en educatieve boeken, elektronische informatie en met het aanbieden van professionele informatie. Het concern is opgedeeld in een holdingkantoor, twee grote (kranten)locaties en een aantal werkmaatschappijen. In totaal zijn binnen de organisatie ongeveer 2500 mensen werkzaam, die een omzet genereren van 641 miljoen euro.



Figuur B 7: Organigram internationale uitgever

De uitgeverij kent een federaal organisatiemodel, waarin de business units een grote autonomie hebben. De stafafdelingen zijn centraal in het organisatiemodel geplaatst, hieronder vallen financiën & administratie, sociale zaken, juridische zaken, inkoop, facility management en concern informatiemanagement.

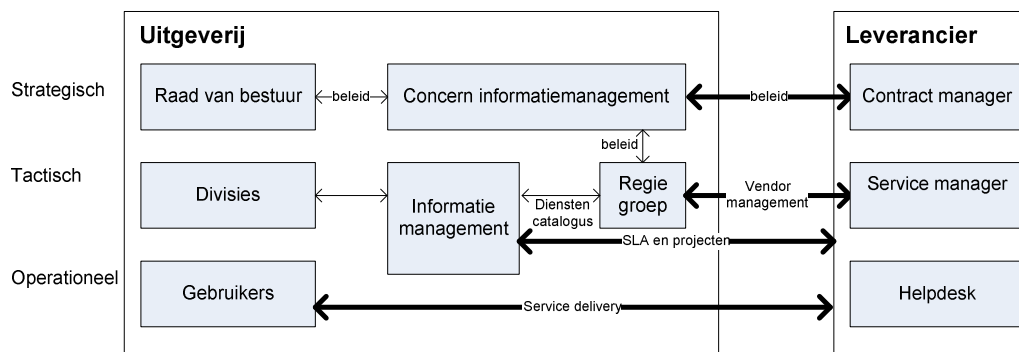
Het besluit om uit te besteden

Aan het begin van 2002 is de uitgeverij gaan nadenken over welke processen tot de kerncompetenties van de onderneming behoren en welke processen beter uitbesteed kunnen worden aan een externe leverancier. De raad van bestuur concludeerde dat IT weliswaar een belangrijk ondersteunend proces is, maar dat het geen kerncompetenties bevat. De raad van bestuur besloot dat de uitgeverij zich moest gaan concentreren op die activiteiten waar ze goed in is. Dat is uitgeven en niet het verlenen van ICT diensten. Aan het eind van 2002 werd daarom besloten om de ICT te betrekken van een externe leverancier. In 2003 werd hiervoor een zesjarig contract met een waarde van 15 miljoen euro per jaar ondertekend. De uitgeverij hoopte hiermee een kostenbesparing te realiseren, een flexibele kostenstructuur te introduceren en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

De geïnterviewde concern informatiemanager van de uitgeverij is van mening dat er een goed uitbestedingscontract is gesloten, waarin de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen duidelijk zijn belegd. Daarnaast is er een onderliggende waarde voor beide partijen voor het contract, waarin zowel voor de uitgeverij als de voor de leverancier wat te verdienen valt. Het gevolg hiervan is dat de werkelijke kosten van de uitbesteding ruim binnen de contractwaarde vallen.

Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

Voordat het contract werd ondertekend heeft de uitgeverij goed nagedacht over de wijze waarop de achterblijvende organisatie ingericht moest worden. De uitgeverij concludeerde dat men de vraag- en aanbodorganisatie uit elkaar moest halen. De uitgeverij heeft hiervoor een besturingsmodel geformuleerd met heldere taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en een vastgelegde escalatieprocedure. Volgens de geïnterviewde concern informatiemanager is een helder besturingsmodel aan beide kanten, dus zowel bij de vraag- als de aanbodorganisatie, een voorwaarde voor het succes van een uitbestedingscontract. Het besturingsmodel van de uitgeverij is in figuur B8 weergegeven:



Figuur B 8: Organisatorische inrichting intermediair uitgeverij

De uitgeverij heeft een functie concern informatiemanager aangesteld. Deze informatiemanager adviseert de raad van bestuur op het gebied van ICT. Naast de functie concern informatiemanagement kreeg elke divisie een eigen informatiemanager. Deze informatiemanagers zijn verantwoordelijk voor het verzamelen van de behoeften uit de lijnorganisatie vertalen deze behoeften naar een dienst. Volgens de geïnterviewde concern informatiemanager verloopt dit proces op dit moment vrij goed, maar zijn er wel enkele punten ter verbetering, zo hebben de informatiemanagers in de divisies nog moeite met het helder formuleren van de eisen en wensen.

Tevens heeft de uitgeverij een regiegroep ingesteld. De regiegroep beheert het contract en gaat de naleving van de eisen door de leverancier na. De regie stelt tevens een dienstencatalogus samen.

Deze catalogus omschrijft alle diensten die van de leverancier afgenomen kunnen worden. Een dienst kan pas worden afgenomen door de divisies als deze is geregistreerd in de dienstencatalogus. De divisies kunnen via de informatiemanagers bestellen wat ze willen, mits de dienst maar beschreven is in de dienstencatalogus. Als een divisie een nieuwe dienst wil afnemen van de leverancier die nog niet beschreven is in de dienstencatalogus, dan gaat dit altijd in overleg met de regiegroep.

Het inrichten van performance management

De uitgeverij heeft voor iedere dienst uit de dienstencatalogus een serviceniveau gespecificeerd. Voor generieke diensten, zoals werkplekken, worden de service levels centraal vastgesteld. Voor diensten die specifiek zijn voor een bepaalde divisie worden de service levels in de divisie vastgesteld.

De uitgeverij heeft een proces ingericht voor de evaluatie en verbetering van de serviceniveaus. De uitkomsten van dit proces worden geëvalueerd in het periodieke strategisch overleg. In dit overleg kunnen ook periodiek de service level agreements worden herzien.

De naleving van de eisen wordt door de uitgeverij gemeten en vergeleken met de service level agreements. Hiervoor zijn diverse key performance indicatoren opgesteld. Als er een verschil is tussen het werkelijke niveau van de dienstverlening en het afgesproken niveau van de dienstverlening hanteert de uitgeverij een malus. Daarnaast krijgt de leverancier een prohibitieve boete bij het niet verschijnen van de

krant. Als het niveau van de dienstverlening van de leverancier over een langere periode achterblijft bij wat afgesproken is kan de uitgeverij kosteloos uit het contract stappen.

Naast het meten van key performance indicatoren wordt om de twee maanden de tevredenheid gemeten. De uitkomsten van deze meting worden gebruikt in het proces dat is ingericht voor de evaluatie en verbetering van de serviceniveaus.

Op operationeel niveau zijn de afgesproken verder uitgewerkt naar concrete afspraken en procedures, bijvoorbeeld op het gebied van incidentafhandeling en escalatie van problemen. Verder worden er op operationeel niveau goede afspraken vastgelegd over de inzet van personeel. De uitgeverij beheerst het risico van onervaren personeel door in het offerte proces te screenen wie er voor de dienstverlening wordt ingezet. Daarnaast is vastgelegd dat de uitgeverij een wisseling van personeel kan eisen op de momenten dat het niet goed gaat.

Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Op divisieniveau en op raad van bestuur niveau heeft de uitgeverij afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de serviceniveaurapportage. Er wordt maandelijks door de leverancier gerapporteerd aan de uitgeverij over onder andere het aantal wijzigingen, oplostijden van incidenten, het beschikbaarheidniveau, service level niveau, kosten, aantallen, verstoringen en oplossingen.

Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier

Er vindt regelmatig overleg plaats tussen medewerkers van de uitbestedende organisatie en de externe leverancier. Op strategisch niveau is er maandelijks overleg met de leverancier. In dit overleg worden incidenten, escalaties en oplossingen besproken. Op tactisch niveau is er tweewekelijks overleg en op operationeel niveau wekelijks.

De geïnterviewde concern informatiemanager is van mening dat er goede persoonlijke relaties moeten zijn tussen het personeel uit de vraag- en de aanbodorganisatie. De geïnterviewde concern informatiemanager is van mening dat een cultuurmatch tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier bijdraagt aan het beheersen van een uitbestedingsrelatie.

Het opstellen van een informatieplan

Er is een beleidsplan opgesteld over de wijze waarop uitbesteding wordt ingezet in de organisatie. Dit beleid is opgesteld door de raad van bestuur in samenspraak met de concern informatiemanager. Dit beleidsplan wordt gebruikt de regiegroep bij het samenstellen van de dienstencatalogus. Deze catalogus beschrijft alle diensten met de daarbij behorende tarieven die afgenomen kunnen worden van de leverancier. Het samenstellen van de dienstencatalogus gebeurt in samenspraak met de leverancier. Daarnaast wordt de dienstencatalogus gebruikt om de kosten in de eigen organisatie door te berekenen.

Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

De tarieven voor de afname van diensten zijn vastgelegd in de dienstencatalogus. De uitgeverij kent volgens de concern informatiemanager een grote mate van flexibiliteit in afname, zonder consequenties voor het tarief. Deze kosten worden jaarlijks gebenchmarkt. Als blijkt dat de kosten niet marktconform zijn kunnen deze met terugwerkende kracht naar worden bijgesteld. De kosten kunnen alleen naar beneden worden bijgesteld.

Volgens de geïnterviewde concern informatiemanager is een knelpunt is dat er voor meerwerk hele scherpe tarieven zijn afgesproken met de leverancier. Voor allerlei functies en werkzaamheden zijn de tarieven voor 6 jaar vastgelegd. Nu de markt weer aan het aantrekken is, en de tarieven van de markt weer stijgen, ontstaat er een spanningsveld tussen de uitgeverij en de externe leverancier.

Het aanpassen van het uitbestede proces

Na de ondertekening van het uitbestedingscontract zijn de assets, zoals de werkplekken, servers en ook personeel overgegaan van de uitgeverij naar de leverancier. De leverancier heeft het proces vervolgens in hoge mate gestandaardiseerd. Volgens de geïnterviewde concern informatiemanager vereenvoudigt dit de beheersing, doordat het eenvoudig wordt om de naleving van de eisen te meten en kwantitatief vast te stellen.

Een probleem bij het overgaan van de assets van de uitgeverij naar de leverancier ziet de concern informatiemanager in het beheer van contracten die aanverwant zijn aan de uitbestedingscontract. Vooral het beheer van softwarelicenties ervaart de concern informatiemanager als problematisch. Voor bepaalde software moet de leverancier licentie aanschaffen en voor andere software moet de uitgeverij dat zelf doen. Het is voor de concern informatiemanager niet altijd duidelijk wie juridisch verantwoordelijk is voor de licenties en of de juiste licenties er in de juiste aantallen zijn.

Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

In het uitbestedingscontract is opgenomen dat de leverancier jaarlijks een audit moet uitvoeren naar de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen. Hierbij wordt het normenkader aangeleverd door de uitgeverij. De uitgeverij baseert zich voor het normenkader op CobiT.

Verbeterpunten op de vragenlijst

De geïnterviewde concern informatiemanager ziet enkele verbeterpunten voor de vragenlijst. Ten eerste is goede communicatie en verwachtingsmanagement met de eindgebruikers van belang. De eindgebruikers in de divisies speelden een belangrijke rol bij het slagen van het project. Bij de uitgeverij is dit onder andere gedaan door in de periode voordat het uitbestedingscontract al een verplichte winkelnering te introduceren, dat wil zeggen dat men in de uitgeverij eerst de eigen IT-organisatie moest worden benut. Verder werd de eigen interne IT-afdeling op output gestuurd en werden de kosten per eenheid doorberekend aan de divisies. Op deze manier kon er in de organisatie kennis worden ontwikkeld voordat het uitbestedingscontract was ondertekend.

Een tweede verbeterpunt is goed procesmanagement bij de leverancier. De leverancier moet zijn leveringsprocessen helder hebben gestructureerd. Volgens de geïnterviewde draagt dit positief bij aan de beheersing van de uitbestedingsrelatie. Een knelpunt bij de beheersing ziet de concern informatiemanager in de snelle wisselingen in het personeel uit de frontoffice bij de leverancier. Bij de leverancier zit niemand meer in het oorspronkelijke team. Hierdoor moeten afspraken die in het verleden gemaakt zijn vaak opnieuw worden besproken.

Bijlage IV Overzicht beheersmaatregelen

	Expert interview	Energieleverancier	Financiële dienstverlener	Kadaster Salarisverwerking	Kadaster AKR-hypothekensysteem	Overheidsinstelling	Uitgeverij
Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier							
De organisatie heeft een functie ingericht die de behoeften van de organisatie vertaald naar een vraag naar de leverancier (functioneel beheer)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er is een 'single point of contact' met de leverancier. Er worden geen projecten ongecontroleerd toegewezen aan een leverancier. Een business case voor een nieuw project dient altijd goedgekeurd te worden door de intermediair.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er zijn afspraken over de communicatie met medewerkers uit de lijnorganisatie om draagvlak te creëren voor de uitbesteding	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
De uitbestedende organisatie heeft rekening gehouden met de veranderende rol van het personeel.	Ja	Ja	Ja	Ja	NVT	Ja	Ja
De leverancier wordt door de uitbestedende organisatie getraind in specifieke domeinkennis.	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Er worden geformaliseerde werkprocedures en werkwijzen met de leverancier gedeeld	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier							

Er is regelmatige overleg tussen het hogere management van de uitbestedende organisatie en het hogere management van de externe leverancier	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er is regelmatige overleg tussen het midden management van de uitbestedende organisatie en het midden management van de externe leverancier	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er is regelmatige overleg tussen het personeel van de uitbestedende organisatie en het personeel van de externe leverancier	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Het opstellen van een informatieplan							
Er wordt jaarlijks een informatieplan met doelstellingen voor de informatievoorziening opgesteld, bijgesteld of geactualiseerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er budgetten toegekend op basis van dit informatieplan	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Er wordt door de leverancier gerapporteerd over het uitputten van deze budgetten	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Het inrichten van performance management							
Het uitbestedingscontract is verder uitgewerkt in een service level agreement	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
In de uitbestedende organisatie is iemand verantwoordelijk voor het opstellen van de service level agreements	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Voor iedere service level agreement is een plan tot kwaliteitsverbetering opgesteld	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee
De naleving van de eisen gemeten en vergeleken met de serviceniveaurapportage	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Het serviceniveau worden gebenchmarkt en vergeleken met eerdere dienstverlening en/of best-in-class serviceniveaus	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
De uitbestedingsstrategie wordt door de uitbestedende organisatie vertaald naar key succes factoren	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De key succes factoren worden vertaald naar meetbare key performance indicatoren	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
De service level agreements kunnen periodiek volgens bepaalde spelregels worden gewijzigd?	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De service level agreements zijn uitgewerkt in een dossier administratieve procedures	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja

De prestaties van de leverancier zijn gekoppeld aan een bonus-malusregeling	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Het rapporteren over de verleende dienstverlening							
De leverancier rapporteert over het geleverde serviceniveau	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie en de externe leverancier hebben eenduidige afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier							
Het afrekenmodel sluit aan bij het doel van de uitbesteding	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
De tarieven worden gebenchmarkt met een externe benchmark	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
De uitbestedende organisatie heeft het uitbestede proces in zekere mate gestandaardiseerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
De eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen zijn vooraf vastgelegd en bekend	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitvoer van het uitbestede proces is meetbaar en eenduidig vast te stellen	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Het proces vereist weinig specifieke kennis en hulpmiddelen van de externe leverancier	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier							
De beveiligingseisen zijn formeel vastgelegd in het uitbestedingscontract	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
De leverancier heeft een TPM verklaring	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Er is een security manager aangesteld die verzekert dat doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging van de leverancier schikt met het beveiligingsbeleid van de uitbestedende organisatie	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
De security manager heeft regelmatig ontmoetingen met de security manager van de leverancier	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in het beveiligingsbeleid van de leverancier	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de organisatorische beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen, zoals werken conform het ITIL raamwerk	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja

De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van brand, bliksem, wateroverlast en aardbevingen te beperken	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van storingen in de apparatuur van de infrastructuur te beperken	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade van (on) opzettelijk foutief handelen door beheerders, externe onderhoudspersoneel en gebruikers te beperken	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in de programmatuur uit de infrastructuur	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door (on)opzettelijk foutief handelen te beperken	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in applicaties en gegevensverzamelingen te beperken	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft inzicht in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de schade door storingen in applicaties door (on)opzettelijk foutief handelen te beperken	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de beschikbaarheid te waarborgen	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de integriteit te waarborgen	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
De uitbestedende organisatie heeft in de beheersmaatregelen die de leverancier heeft getroffen om de vertrouwelijkheid te waarborgen	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja

Bijlage V Definitieve vragenlijst

Instructies voor de gebruiker:

- In de vragenlijst komen de volgende onderwerpen aan de orde:
 1. Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier Het inrichten van performance management
 2. Het rapporteren over de verleende dienstverlening
 3. Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier
 4. Het opstellen van een informatieplan
 5. Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier
 6. Het bewaken van de business case
 7. Het aanpassen van het uitbestede proces
 8. Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier
- De omkaderde tekst geeft bij ieder punt een korte introductie
- De *cursief* gedrukte woorden zijn terug te vinden in de woordenlijst in de woordenlijst

1. Het optreden van een bedrijfsfunctie als intermediair tussen de lijnorganisatie en de leverancier

De koppeling tussen de vraag- en aanbodorganisatie wordt bij uitbesteding uit elkaar getrokken. De vraagorganisatie blijft achter bij de uitbestedende organisatie, terwijl de *aanbodorganisatie* verplaatst wordt naar de *leverancier*. Een organisatie kan zijn uitbestede processen alleen besturen en beheersen als de achterblijvende vraagorganisatie in staat is om als een opdrachtgever op te treden naar de *leverancier*. De vraagorganisatie is daarbij verantwoordelijk voor de aansluiting van de informatieverzorging bij de behoeften en eisen van de interne bedrijfsfuncties uit de lijnorganisatie. Daarnaast moet de vraagorganisatie nagaan of de voorzieningen geleverd worden conform de afspraken uit het contract en de *service level agreements*. De vraagorganisatie wordt ook wel *functioneel beheer* genoemd. Handreikingen voor de inrichting van het *functioneel beheer* worden gedaan door de methode *BISL* (Business Information Service Library). *BISL* is een procesmodel voor de inrichting van een ontwikkelde vraagfunctie van een organisatie.

- Heeft de uitbestedende organisatie een bedrijfsfunctie ingericht die optreedt als intermediair tussen de overige bedrijfsfuncties en de externe *leverancier*?
- Heeft de uitbestedende organisatie een 'single point of contact' met de *leverancier*? En moet een business case voor een project altijd goedgekeurd te worden door de hiervoor ingerichte intermediair?
- Hoeveel mensen uit de uitbestedende organisatie zijn betrokken bij de aansturing van de *leverancier*?
- Heeft de uitbestedende organisatie rekening gehouden met de veranderende rol van het achterblijvende personeel, zoals omscholing of ander personeel?
- Heeft de uitbestedende organisatie de externe *leverancier* getraind in specifieke domeinkennis?
- Heeft de uitbestedende organisatie afspraken over de communicatie met medewerkers uit de lijnorganisatie gemaakt om draagvlak te creëren voor de uitbesteding

2. Het inrichten van performance management

Uitbesteden is alleen verantwoord indien de eisen aan de activiteiten van tevoren vastgesteld kunnen worden en nakoming van deze eisen gemeten en afgedwongen kan worden. Effectieve sturing vereist dat de te leveren functies en prestaties gekwantificeerd kunnen worden. Daarnaast moet de uitbestedende organisatie de prestaties van de *leverancier benchmarken* met eerdere prestaties en met best-in-class serviceniveaus. Het specificeren, meten en sturen op de prestaties van de *leverancier* wordt veelal samengevat met de term performance management. Het onveranderbare karakter van een contract kan tot problemen leiden. Dit betekent dat de contractstructuur voldoende flexibiliteit moet bieden om onvoorzienbare ontwikkelingen op te vangen. Het is verstandig om het uitbestedingscontract verder uit te werken in *service level agreements* die periodiek volgens bepaalde spelregels gewijzigd kunnen worden. Op operationeel niveau dienen afspraken vastgelegd te worden in een *Dossier Afspraken en Procedures*. Het DAP wordt vanwege zijn operationele aard meerdere malen per maand bekeken en waar nodig aangepast aan de praktijk

- Is het uitbestedingscontract verder uitgewerkt in *service level agreements*?
- Wie is in de uitbestedende organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van de *service level agreements*?
- Is er bij elke *service level agreement* ook sprake van een plan tot kwaliteitsverbetering?
- Kunnen de *service level agreements* periodiek volgens bepaalde spelregels worden herzien?
- Worden de eisen waar het uitbestede proces aan moet voldoen vooraf door de uitbestedende organisatie vastgelegd?

- Meet de uitbestedende organisatie de naleving van de eisen en wordt deze vergeleken met de *service level agreements*?
- Zet de uitbestedende organisatie een bonus-malusregeling in om het gedrag van de *leverancier* te beïnvloeden? Hoe en wanneer wordt deze bonus-malusregeling gebruikt?
- Wordt het serviceniveau gebenchmarkt met eerdere dienstverlening en/of best-in-class serviceniveaus?
- Is de uitbestedingsstrategie door de uitbestedende organisatie vertaald naar key succes factoren?
- Zijn de key succes factoren door de uitbestedende organisatie vertaald naar meetbare key performance indicatoren?
- Is de *service level agreement* door de uitbestedende organisatie verder uitgewerkt in een *dossier administratieve procedures*?
- Wie is in de uitbestedende organisatie verantwoordelijk voor het opstellen van het *dossier administratieve procedures*?

3. Het rapporteren over de verleende dienstverlening

Voor een effectieve beheersing en besturing is het van belang dat de externe *leverancier* zorgt voor de rapportage over de geleverde dienstverlening. Het is belangrijk dat over de vorm en de inhoud van deze rapportage afspraken zijn gemaakt. De *serviceniveaurapportage* moet begrijpelijk zijn voor de lijnorganisatie en indicatoren bevatten die de bedrijfsfuncties inzicht geven in voor hun bedrijfskritische zaken. Deze rapportage moet dan ook niet alleen maar bestaan uit een gedetailleerde technische opsomming van verrichte werkzaamheden. De *serviceniveaurapportage* kan bijvoorbeeld de vorm hebben van een balanced scorecard.

- Heeft de uitbestedende organisatie duidelijke afspraken gemaakt over de rapportagemomenten en over de inhoud van de rapportage? Zo ja, met welke frequentie en wat is de inhoud van deze rapportage?

4. Het voeren van overleg tussen de uitbestedende organisatie en de externe leverancier

De serviceniveaurapportage is input voor periodiek overleg over de geleverde dienstverlening door de uitbestedende organisatie en de leverancier. Het overleg geeft, naast de operationele communicatie, mogelijkheden om veranderingen en verbeteringen voor de dienstverlening te bespreken. Deze overleggen bieden voor zowel de uitbestedende organisatie als de leverancier de mogelijkheid om onderwerpen te bespreken die zich wat meer richten op de lange termijn.

- Wordt regelmatig op strategisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de *leverancier*? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op tactisch niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de *leverancier*? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Wordt regelmatig op operationeel niveau overleg gevoerd tussen de uitbestedende organisatie en de *leverancier*? Welke onderwerpen worden in dit overleg besproken en hoe vaak vindt dit overleg plaats?
- Worden nog andere overleggen gevoerd tussen uw organisatie en de *leverancier*? Zo ja, welk overleg betreft dit en hoe vaak vindt dit overleg plaats?

5. Het opstellen van een informatieplan

Voor effectieve besturing en beheersing van een uitbesteed proces is een informatieplan een vereiste. Een informatieplan zorgt voor prioriteitsstelling en voor een planmatige manier van werken. In een informatieplan legt de uitbestedende organisatie hiervoor keuzes vast voor de komende periode. Op basis van het informatieplan wordt sturing aan de *leverancier* gegeven. Daarnaast worden op basis van het informatieplan budgetten toegekend aan de *leverancier* en kan de *leverancier* rapporteren over het uitputten van deze budgetten.

- Wordt door de uitbestedende organisatie periodiek een informatieplan opgesteld, bijgesteld of geactualiseerd op basis van een strategisch beleidsplan?
- Wordt door de uitbestedende organisatie een omschrijving van de diensten die van de *leverancier* afgenomen kunnen vastgelegd?
- Heeft de uitbestedende organisatie in samenspraak met de *leverancier* een serviceniveau en een tarief aan deze omschrijvingen gekoppeld?

6. Het maken van heldere financiële afspraken tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier

Bij het afsluiten van een uitbestedingscontract wordt men langdurig van elkaar afhankelijk. Als een *leverancier* dan niet uit de kosten komt is hij vaak gedwongen om zijn inzet te beperken, hetgeen ten koste gaat van het serviceniveau, of de *leverancier* gaat zich richten op het identificeren van meerwerk. In een dergelijke situatie wordt alles wat niet letterlijk in de *service level agreements* is opgenomen apart in rekening gebracht.

Een transparante kostprijsberekening is van groot belang voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Een goede manier is om het principe van activity based costing toe te passen op de dienstverlening en de tarieven voor meerwerk vast te leggen in het contract.

- Op welke wijze berekent de *leverancier* de kosten door aan de uitbestedende organisatie?
- Worden bij de uitbestedende organisatie de tarieven gebenchmarkt met een externe benchmark en welke tarieven betreft dit?
- Sluit de kostprijsberekening in het uitbestedingscontract aan bij het doel van de uitbesteding?
- Zijn tussen de uitbestedende organisatie en de *leverancier* duidelijke afspraken gemaakt over de tarieven voor afgesproken dienstverlening en voor meerwerk?
- Deelt de *leverancier* deelt mee in de winst, of wordt extra werk in het vooruitzicht gesteld bij het leveren van goede prestaties?

7. Het bewaken van de business case

Een business case is niet alleen van belang bij het nemen van het juiste besluit over de uitbesteding, maar vormt daarna ook een belangrijk instrument om op te sturen in de fase waarin het uitbestedingscontract operationeel is.

Een business case voor een nieuw project moet altijd goedgekeurd worden door het *functioneel beheer*. Pas na goedkeuring en een heldere voorspelling van de kosten en risico's kan het *functioneel beheer* de hulp inroepen van de externe *leverancier*.

- Blijft de uitbestedende organisatie de business case bewaken, zodat de beoogde baten uiteindelijk gerealiseerd worden?
- Dient een business case voor nieuwe projecten die worden toegekend aan de *leverancier* altijd goedgekeurd door de ingerichte intermediair tussen de lijnorganisatie en de *leverancier*?

8. Het aanpassen van het uitbestede proces

Uitbestedende organisaties kunnen een uitbesteed proces alleen besturen en beheersen als de uitvoer van het proces meetbaar is, de informatieasymmetrie tussen de uitbestedende organisatie en de externe *leverancier* laag is en er weinig onzekerheid is over het handelen van de externe *leverancier*. De uitvoer van een proces is meetbaar als de specificaties waar de uitvoer aan moet voldoen vooraf bekend zijn en vastgesteld kan worden of de werkelijke uitvoer hiermee overeenkomt. Een informatieasymmetrie doet zich voor als de externe *leverancier* over meer informatie beschikt dan de uitbestedende organisatie. Een informatieasymmetrie wordt vergroot als het uitbestede proces minder gestandaardiseerd is. Onzekerheid kan gedefinieerd worden als het verschil tussen de hoeveelheid informatie die nodig is om een beslissing te nemen en de hoeveelheid informatie die de organisatie al heeft. Onzekerheid wordt ondermeer veroorzaakt door de specificiteit van de kennis en hulpmiddelen die de externe *leverancier* moet inzetten voor de dienstverlening.

- Is het proces in zekere mate gestandaardiseerd en vereist het proces weinig specifieke kennis en hulpmiddelen van de externe *leverancier*?

9. Het hebben van inzicht in de beheersmaatregelen van de leverancier

Nadat een proces is uitbesteed wordt de organisatie afhankelijk van de beheersmaatregelen die de *leverancier* heeft getroffen om de integriteit, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de informatievoorziening te waarborgen. Informatiebeveiliging is een integraal onderdeel is van het uitbesteden van bedrijfsprocessen. De uitbestedende organisatie moet overeenstemming bereiken met de *leverancier* over het niveau van de te nemen maatregelen in relatie tot de uitbestede activiteiten. Vanuit de vraagorganisatie stelt men daarom eisen aan de beveiliging van de ICT-voorzieningen van de externe *leverancier*. Daarnaast zal men inzicht willen hebben in de naleving van deze eisen. De naleving van deze eisen kan worden nagegaan middels een third party audit. De uitbestedende organisatie moet immers een bepaalde zekerheid krijgen over de naleving van afspraken, de kwaliteit van de interne beheersing en de robuustheid van de risicobeheersing van de externe *leverancier*

- Zijn de beveiligingseisen formeel vastgelegd in het uitbestedingscontract?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in de beheersmaatregelen van de externe *leverancier*?
- Heeft de leverancier een Third Party Memorandum of een andere soort verklaring?
- Heeft de uitbestedende organisatie een security manager aangesteld die verzekert dat doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging van de *leverancier* overeenkomen met het beveiligingsbeleid van de uitbestedende organisatie? Heeft deze security manager regelmatig ontmoetingen met de security manager van de leverancier?
- Heeft de uitbestedende organisatie inzicht in het beveiligingsbeleid van de *leverancier*?
- Heeft de *leverancier* op operationeel, tactisch en strategisch niveau aandacht besteed aan de inrichting van een frontoffice? Hoe is dit frontoffice ingericht?

Benchmark	Een onafhankelijk onderzoek waarbij de prestaties en kosten van een dienstenleverancier worden vergeleken met actuele gegevens over vergelijkbare dienstverlening uit een vergelijkwaardige groep.
BiSL	Business Information Systems Library
Dossier Admin. Procedures	Dossier waarin op operationeel niveau afspraken worden vastgelegd.
Externe leverancier	De organisatie die bedrijfsprocessen en de daarbij behorende bedrijfsmiddelen en medewerkers van een bepaalde organisatie overneemt en gedurende een bepaald aantal jaren diensten verleent op basis van die processen met een resultaatverplichting.
Functioneel beheer	Bedrijfsfunctie die namens de gebruikersorganisatie uit de overige bedrijfsfuncties en het management verantwoordelijk is voor de totale informatievoorziening in de organisatie. De bedrijfsfunctie vertaalt de behoeften aan informatievoorziening naar ondersteuning door geautomatiseerde en niet geautomatiseerde informatievoorziening. Hierbij vervult het functioneel beheer tevens de rol van opdrachtgever van de externe leverancier.
Service level agreement	Duidelijke omschrijvingen van in opdracht van een uitbestedende organisatie door een externe leverancier verrichte werkzaamheden.
Serviceniveaurapportage	Periodieke rapportage van de externe leverancier aan de uitbestedende organisatie over het niveau van de dienstverlening en de daarbij behorende kosten.
Uitbesteden (outsourcing)	Het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij behorende bedrijfsmiddelen en de medewerkers aan een externe leverancier en vervolgens het gedurende een bepaald aantal jaren terugontvangen van diensten van die leverancier op basis van die processen met een resultaatverplichting.
Uitbestedende organisatie	De organisatie die bepaalde bedrijfsprocessen heeft uitbesteed aan een externe leverancier.

