



Inleiding regievoering en sourcing

Kennis en inzicht in de principes van regievoering en sourcing.

De leeruitkomst van deze eenheid betreft kennis van en inzicht in de principes van regievoering in een situatie waarin de levering van de – door de business – gewenste diensten aan externe leveranciers is uitbesteed c.q. door externe leveranciers wordt verzorgd.

In deze cursus wordt een inleiding gegeven op regievoering en sourcing. De startbekwame professional op NLQF 6 niveau verkrijgt daarvoor inzicht in:

- de aanleidingen voor outsourcing;
- de noodzaak en de uitgangspunten voor de regievoering;
- de positionering van regievoering in de context van het beheer van de informatievoorziening/ICT;
- strategisch, tactisch en operationeel beheer van (out)sourcing als basis voor het uitvoeren van regievoering;
- de voorbereiding van een procurement voor de ververving van de gewenste producten en/of diensten.

De leeruitkomst draagt bij aan kennis van een belangrijk gebied in het beroepenveld. Het betreft gevorderde kennis en kritisch inzicht in theorieën en beginselen (NLQF/EQF 6).

1. Een verkenning

1.1 Aanleidingen en overwegingen voor (out)sourcing

Waarom doen we het niet meer zelf?

Sinds de jaren negentig is een trend op gang gekomen om IT-diensten niet meer binnen een bedrijf zelf te verzorgen, maar die diensten te beleggen bij externe leveranciers: er is sprake van IT-outsourcing. In deze paragraaf wordt in gegaan op de aanleidingen en overwegingen voor out(sourcing) en de strategische heroriëntatie op (out)sourcing.

Aanleidingen en overwegingen voor (out)sourcing

Er zijn verschillende bedrijfsmatige overwegingen om tot (out)sourcing van IT-diensten te overwegen en te realiseren. Kostenbesparing is altijd één van de belangrijkste voordelen van (out)sourcing. Kostenbesparing is echter niet de enige overweging om over outsourcing na te denken. Er zijn meer relevante overwegingen om te kiezen voor outsourcing of alternatieve oplossingen, zoals cloud en webservices. Denk aan het gebruik van gedeelde kennis, ervaringen met technische oplossingen, het gebruik maken van standaard applicaties of een flexibele pool van specialisten. Bij outsourcing is het van

belang om te kijken welke ict-inspanningen gerekend moeten worden tot de corebusiness van de organisatie en welke belegd kunnen worden bij een externe leverancier. Hieronder worden een aantal voordelen van outsourcing geschetst.

Kostenbesparing

- Standaardisatie leidt tot vaste kosten en mogelijk een pay-per-use kostenmodel dat schaalbaar en gestructureerd opgezet kan worden.
- Investeringskosten in hardware, software, infrastructuur en operationele medewerkers zijn lager of verdwijnen in zijn geheel.
- De mogelijkheid voor sale- en leaseback-constructies bestaat.

Kwaliteit

- Door uitbesteding is het mogelijk om te focussen op de corebusiness van het bedrijf.
- De dienstverlening kan verbeteren en innovatiever van aard zijn doordat de diensten corebusiness voor de leverancier zijn.
- Medewerkers binnen de eigen organisatie kunnen zich focussen op tactische en strategisch innovatieve projecten/oplossingen.

Strategische heroriëntatie op de sourcing

Het is al lang niet meer bijzonder als een bedrijf kiest voor outsourcing. Inmiddels is er zelfs sprake van een heroriëntatie op (out)sourcing als strategie. Klanten zijn niet tevreden over de kwaliteit (van de diensten) van de gecontracteerde leverancier, zoeken een leverancier met een alternatief aanbod of willen bijvoorbeeld cloud-diensten gaan afnemen.

In deze gevallen is een strategische heroriëntatie op de sourcing nodig en moet opnieuw een keuze worden gemaakt voor er een beslissing kan worden genomen over de (out)sourcing: al dan niet in de 'traditionele' vorm van outsourcing of in combinatie met bijvoorbeeld de inzet van cloud-diensten.

Daarbij zou dat besluit – opnieuw – moeten worden gebaseerd op een financiële businesscase.

Belang van regievoering

Zoals uit het bovenstaande blijkt, levert outsourcing niet altijd de voordelen op zoals verwacht. Onderzoek toont aan dat ongeveer vijftig procent van de outsourcingrelaties niet de gewenste resultaten opleveren of totaal mislukken (Gartner, 2003). Het onvoldoende voeren van regie is een belangrijke oorzaak voor het falen van outsourcing. Daarom is het van groot belang dat er van te voren goed na wordt gedacht over het vormgeven van de regievoering.

Regievoering gaat over het zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de organisatie naar ict-diensten en het aanbod van ict-diensten met als doelstelling de organisatie optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen. De organisatie die belast is met het voeren van de regie op IT-outsourcing wordt ook wel de regieorganisatie genoemd. In het vervolg van deze module wordt ingegaan op de regievoering en de regieorganisatie.

Opdrachten

Niet alle overwegingen die een rol kunnen spelen bij een besluit over outsourcing (maar denk ook aan cloud-services) zijn in de theorie hierboven uitgewerkt.

- Onderzoek welke overwegingen in jouw organisatie een rol hebben gespeeld voor het besluit tot outsourcing (zowel strategisch, als tactisch/operationeel).
- Vertaal die overwegingen van jouw eigen organisatie naar een algemene lijst van overwegingen voor het besluit tot outsourcing (strategisch, tactisch en operationeel).
- Vind op internet relevante literatuur, white papers, e.d. die ingaan op de overwegingen om alternatieve vormen van sourcing te overwegen.
- Vind op internet relevante literatuur, white papers, e.d. die ingaan op de (strategische, tactische, operationele) criteria om voor bepaalde vormen van sourcing te kiezen.

1.2 De hoofdingdeling van regievoering

Wat zijn de overkoepelende processen binnen regievoering? In deze paragraaf wordt ingegaan op de vijf hoofdprocessen van de regievoering. Daarnaast wordt ingegaan op de regieorganisatie.

De hoofdingdeling van regievoering

In het algemeen wordt regievoering (of kort gezegd: “regie”) ingedeeld in drie hoofdprocessen:

1. demand-management;
2. supply-management;
3. contractmanagement.

Feitelijk moeten daar twee processen aan worden toegevoegd:

1. beheer van de sourcing-strategie en de sturing daarop;
2. de bedrijfsmatige sturing op en het beheer van de (out)sourcing.

Demand-management

Onder 'demand-management' wordt het inventariseren van de behoeften (aan producten en/of diensten) van de business verstaan en het advies en de coördinatie over deze behoeften.

“De business is goed in business” is een gevleugelde uitspraak. Daarmee wordt bedoeld dat businessvertegenwoordigers vaak wel kunnen aangeven wat hun ict-behoeften zijn, maar alleen in business-termen. Dat is vaak onvoldoende gespecificeerd om de geformuleerde behoeften bij een leverancier neer te leggen met de vraag daarvoor een product en/of dienst te ontwikkelen en te leveren.

Meestal is het nodig om de – in business-termen – geformuleerde behoeften nader te onderzoeken en er voor de (potentiële) oplossingen concrete en gedetailleerde specificaties van af te leiden. Dit vraagt vaak om advies, wat tot de taak van regievoering gerekend kan worden.

Coördinatie van de businessbehoefte ontstaat vaak doordat meerdere businessonderdelen de behoefte hebben aan soortgelijke oplossingen. Je kunt natuurlijk voor elk businessonderdeel een specifieke oplossing (laten) ontwikkelen, maar dat is vanuit het perspectief van kosten van de ict niet efficiënt.

Dit leidt ertoe dat er vaak behoefte aan is om de businessbehoefte op elkaar af te stemmen en daarvoor 'generieke' oplossingen te vinden.

Vervolgens ontstaat daaruit de behoefte aan advies aan de business over welke oplossing het beste is.

Supply-management

Onder 'supply-management' wordt het aansturen van een leverancier (de 'supplier') verstaan. Zowel operationele taken (het verstrekken van de opdracht aan de leverancier) als de controle op de kwaliteit van de geleverde diensten behoren tot het supply-management.

Contractmanagement

Onder 'contract-management' wordt het beheren van het contract met een leverancier verstaan. Zowel operationele taken behoren tot het contract-management (het bewaken dat de leverancier zich aan het contract (en de SLA's) houdt), als andere taken, zoals: het uitvoeren van een tender, het onderhandelen over en opstellen van een contract met een leverancier, en het aanpassen van het contract (inclusief de SLA's, of uitsluitend de SLA's).

Een SLA (Service Level Agreement) beschrijft de kwaliteit van de diensten die worden geleverd. De overeenkomst kan zowel een contract tussen externe als interne partijen zijn. Dankzij een SLA is een afnemer op de hoogte van de invulling en kosten van de diensten die hij inkoopt en kan de leverancier erop worden afgerekend als hij niet de afgesproken kwaliteit levert.

Beheer van de sourcing-strategie en de sturing daarop

Zoals eerder is vermeld, is het van belang dat de (out)sourcing wordt gerealiseerd, aangestuurd en beheerd vanuit het beleid en een strategie. Dat beleid en die strategie moeten worden ontwikkeld en beheerd. Ook dit is een belangrijke taak die aan regievoering is verbonden (op strategisch/tactisch niveau).

De bedrijfsmatige sturing op en het beheer van de (out)sourcing

Omdat regie als bedrijfsmatige activiteit beschouwd kan worden, maar ook omdat er eisen aan de (out)sourcing en de regie vanuit compliance worden gesteld, en (out)sourcing veel geld kost, is het nodig om de regie vanuit een bedrijfsmatige insteek aan te sturen. Daarbij ligt de focus bijvoorbeeld op:

- planning en controle van regie en (out)sourcing
- kwaliteitsmanagement
- compliance-management

Regieorganisatie

Een regieorganisatie is een organisatie die de klantvraag en het aanbod op elkaar afstemt, deze op strategisch en tactisch niveau managet en de operationele activiteiten maximaal uitbesteedt.

Bij een regieorganisatie:

- is sprake van een substantiële uitbesteding van de operationele processen (minimaal 80 tot 90 procent van de operationele taken);
- staat de facilitaire organisatie op afstand van de operationele processen;
- is het managen van de leveranciersketen zeer bepalend voor de facilitaire prestaties;
- is de invulling van de regiefunctie niet uitbesteed;
- wordt op strategisch en tactisch niveau vraag en aanbod van facilitaire diensten afgestemd;
- vormt de klantinterface, accountmanagement de verbindende schakel;
- gaat het om een professionele gesprekspartner voor de business en dienstverleners.

In de kern bestaat een regieorganisatie uit twee onderdelen: een deel dat de vraagkant organiseert (focus op de klant) en een deel dat de aanbodkant organiseert (focus op de leverancier). De vraagkant wordt ingevuld door het demand-management. Naast een effectief demand-management is een professioneel supply-management cruciaal voor een regieorganisatie. Het is namelijk van belang om de leveranciers goed te managen. Contractmanagement is nodig om de facilitaire diensten te kunnen in- of uitbesteden en de daaruit voortvloeiende contracten te beheren.

Opdracht

In jouw organisatie is vast wel sprake van een vorm van (out)sourcing.

Onderzoek nu of en in hoeverre de vijf hoofdprocessen van regievoering zijn ingevuld (zoals beschreven aan het begin van deze paragraaf) en ze – eventueel – aan een gespecialiseerde regieorganisatie zijn toegewezen (en zo niet, aan welk organisatieonderdeel dan wel).

1.3 Operationeel management van outsourcing

Outsourcing moet operationeel worden gemanaged. Het is van groot belang dat de gerealiseerde vorm van (out)sourcing operationeel wordt gemanaged (gestuurd en beheerst), waardoor er sprake is van regievoering. In deze paragraaf wordt ingegaan op het operationeel management van outsourcing.

Operationeel management van outsourcing

De eerste focus voor outsourcing (bij een initiële outsourcing) lag vooral op het verkrijgen van een leverancier en het contracteren van de gewenste diensten (in het bijzonder de juridische aspecten en de inhoud van de diensten, vastgelegd in SLA's). Vaak dacht een organisatie: "Als ik een contract en SLA's heb, gaat de leverancier aan de slag en ben ik ontzorgd". Helaas, na het afsluiten van het contract, inclusief de SLA's is er voor een klantorganisatie nog veel te doen! Een aantal thema's die – op operationeel niveau – door de klantorganisatie moeten worden ingevuld, worden onderstaand besproken. Dit zijn al aanzetten tot de rol van een regieorganisatie c.q. tot regievoering.

De business ontwikkelt zich

Ten eerste: een klantorganisatie moet zich realiseren dat de eigen organisatie zich continu ontwikkelt; er ontstaan bijvoorbeeld nieuwe (of gewijzigde) behoeften aan producten en diensten. Deze behoeften moeten worden onderzocht en nader worden gespecificeerd, er moeten (potentiële en technische) oplossingen worden gevonden, er moet besloten worden hoe deze nieuwe

oplossingen worden gehost en in welke vorm (gerelateerd aan de sourcing-opties), en eventueel moet deze oplossing door een leverancier worden ontwikkeld en leveringsgereed worden gemaakt.

In het kader van die ontwikkelingen van de behoeften van de business is er eigenlijk nauwelijks verschil of een klantorganisatie de oplossingen zelf gaat ontwikkelen en aan de business beschikbaar stelt, of dat die met bijvoorbeeld outsourcing geleverd gaat worden.

Wel kan men, bij een reeds bestaand outsourcingcontract, gebruik maken van de expertise en ervaringen van een leverancier.

Verstrekken van opdrachten

Ten tweede: ook al zijn er misschien wel een contract en SLA's, er is regelmatig behoefte aan het (bijvoorbeeld 'binnen' de SLA) verstrekken van opdrachten aan een leverancier.

Je kunt met je leverancier wel een contract en SLA hebben over het leveren van een desktop (al dan niet virtueel of op een fysieke pc of laptop), maar als er een nieuwe medewerker komt, moet de leverancier de opdracht krijgen de desktop ook aan deze nieuwe medewerker beschikbaar te stellen (meestal kan dat tegenwoordig vanuit een beheerportal, maar de opdracht – in welke vorm dan ook – moet wel aan de leverancier worden verstrekt).

Hierin speelt ook het financiële belang van de klantorganisatie: grip houden op de kosten die de leverancier in rekening brengt.

Valideren kwaliteit van dienstverlening en eventueel bijsturen

Ten derde: er zijn wel afspraken over de (kwaliteit van de) dienstverlening door de leverancier gemaakt (als het goed is in een SLA vastgelegd/gedefinieerd), maar de klantorganisatie heeft de verantwoordelijkheid om op de kwaliteit van de diensten toe te zien. Indien zich afwijkingen van de overeengekomen kwaliteit voordoen, moet de klantorganisatie de leverancier hierop aanspreken en aan sturen op het herstel van het afgesproken kwaliteitsniveau.

Dit impliceert dat bij de klantorganisatie de geleverde kwaliteit van diensten moet worden gevalideerd en dat – zo nodig – op herstel van het afgesproken kwaliteitsniveau wordt aangestuurd.

Contractbeheer en factuurcontrole

Ten vierde: er bestaat een contract en er zijn (bijvoorbeeld in een DFA) financiële afspraken gemaakt over de – door de leverancier in rekening te brengen – kosten en tarieven.

Continu moet worden bewaakt en dus gevalideerd dat de leverancier zich aan het contract houdt i.c. zijn contractuele verplichtingen nakomt. Bij contractbeheer kan je ook denken aan het – indien gewenst – aanpassen van het contract.

Als de factuur wordt ontvangen, is het van belang die factuur te controleren, voordat tot betaling wordt overgegaan.

Innovatie

Hoewel je het sturen op innovatie beter op tactisch niveau kunt plaatsen, is het sturen op innovatie ook een belangrijk aandachtspunt voor een klantorganisatie. Bij innovatie kun je denken aan business-innovatie, dat wil zeggen het ontwikkelen van nieuwe IT-producten/diensten die business-innovaties ondersteunen.

Een andere vorm van innovatie is gericht op een alternatieve/innovatieve vorm van producten en/of diensten. Niet alleen kan een klant-organisatie daarop aansturen, maar deze vorm van innovatie kan ook op voorstel van een leverancier aan de orde zijn. Voor die innovatie speelt vaak de vraag in hoeverre de klantorganisatie daarin is geïnteresseerd en of het past binnen de behoeften. Daarna moet die innovatieve oplossing (product en/of dienst) ontwikkeld, getest, ingevoerd en beheerd worden.

Opdracht

In jouw organisatie is vast wel sprake van een vorm van (out)sourcing. Voor het aansturen daarvan is misschien wel een specifieke regieorganisatie ingericht.

Onderzoek nu de taken en verantwoordelijkheden van die regieorganisatie.

1.4 Strategisch/tactisch management van (out)sourcing

Outsourcing moet strategisch/tactisch worden gemanaged

Aan out(sourcing) zitten een aantal randvoorwaarden en eisen. Deze randvoorwaarden en eisen zijn een belangrijk uitgangspunt voor het opstellen van het strategische beleid voor (out)sourcing en de tactische strategie voor de realisatie en het beheer van de (out)sourcing. In deze paragraaf wordt ingegaan op de randvoorwaarden en het managen van out(sourcing) op strategische en tactisch niveau.

De randvoorwaarden voor (out)sourcing vanuit de business

Hoewel er nauwelijks beperkingen hoeven te gelden, kunnen vanuit de business (businessmanagement) eisen aan en randvoorwaarden voor (out)sourcing worden gesteld. Dit zou er toe kunnen leiden dat bepaalde systemen (applicaties en de bijbehorende data) – om welke reden dan ook – niet bij leveranciers mogen worden gehost.

De randvoorwaarden voor (out)sourcing vanuit wetgeving of toezichthouders

Voor de (out)sourcing kunnen specifieke eisen worden gesteld aan zowel de leverancier als aan de wijze waarop deze de gecontracteerde diensten levert. Dit zijn dan eisen die bijvoorbeeld vanuit wetgeving of zoals geformuleerd door toezichthouders worden gesteld (in het kader van compliance). Zo kunnen er (beperkende) eisen zijn voor bijvoorbeeld de locatie waar data worden opgeslagen (bijvoorbeeld van belang bij de inzet van cloud-services) of specifieke eisen waaraan een leverancier moet voldoen (zoals het aantoonbaar leveren van diensten op basis van de ISO 27000 (informatiebeveiliging) en/of TPM (verklaring van een onafhankelijke auditor dat de leverancier voldoet aan de gestelde eisen, zoals de ISAE 3402 type II verklaring).

In het algemeen is het van belang dat, voordat tot (out)sourcing en contractering van een leverancier wordt overgegaan, de eisen en randvoorwaarden voor (out)sourcing – vanuit het perspectief van compliance - bekend zijn.

Beleid en strategie inzake (out)sourcing

De hierboven bedoelde randvoorwaarden en eisen zijn belangrijk uitgangspunten voor het opstellen van het strategische beleid voor (out)sourcing (vroeger vaak inkoopbeleid genoemd) en de tactische strategie voor de realisatie en het beheer van de (out)sourcing (meestal sourcing-strategie genoemd).

Het beleid biedt de beleidsmatige uitgangspunten voor het realiseren van een (out)sourcing bij een leverancier (inclusief de financiële). De sourcing-strategie biedt inzicht in de vormen waarin de (out)sourcing voor de verschillende 'percelen' (clusters van uit te besteden IT-diensten) worden gewenst, de financiële aspecten van (out)sourcing, voor- en nadelen van sourcing-opties, eisen aan leveranciers, etc. Bovendien wordt in een sourcing-strategie meestal aangegeven op welke wijze de (out)sourcing moet worden gerealiseerd (denk daarbij aan de vorm en de uitvoering van de tender).

Opdracht

In jouw organisatie is vast wel sprake van een vorm van (out)sourcing. Onderzoek nu de strategische, tactische en operationele uitgangspunten daarvoor die je in het sourcing-beleid en in een sourcing-strategie kunt vinden.

1.5 Regie in bredere context

Deze paragraaf beschrijft de brede focus op regie. Regie heeft naast de aansturing van de (out)sourcing een veel bredere focus: de sturing op de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening van een organisatie.

Deze vorm van regie richt zich bijvoorbeeld op:

- het identificeren van de behoeften van de business (vergelijk met 'demand management', maar nu niet met de focus op (out)sourcing);
- het zoeken van (potentiële) oplossingen;
- het ontwikkelen van oplossingen, bijvoorbeeld in de vorm van projecten;
- het beheren van de informatievoorziening (functioneel) en de ict (technisch);
- het beheren van de ict/informatie-architectuur (informatie-architectuur, gegevens/data-architectuur c.q. (corporate) datamodellen, de architectuur van de technische infrastructuur, etc.);
- het aansturen van leveranciers die de IT-diensten uitvoeren en leveren.

In de moderne opvatting over regie is de regie op de (out)sourcing dus 'slechts' en onderdeel. In het vervolg van deze cursus wordt de bredere focus op regie verder verdiept.

Opdracht

Onderzoek de interpretatie van het thema 'regie' zoals dat in jouw organisatie wordt gehanteerd.

2. De processen van regievoering

2.1 De basisprocessen van regievoering

In deze paragraaf worden de basisprocessen van van regievoering toegelicht.

De belangrijkste taken en verantwoordelijkheden die zijn verbonden aan regievoering zijn:

- het identificeren en specificeren van de behoeften van de business (primair verankerd in demand-management);
- het definiëren van de oplossingen die de behoeften van de business adequaat afdekken (eveneens verankerd in demand- management);
- de verwerving van de gewenste diensten (procurement);
- het beheer van de gewenste diensten (servicelevel-management);
- het aansturen van de leverancier(s) op de operationele levering van de gecontracteerde diensten, maar ook voor het – indien gewenst – realiseren van wijzigingen daarin (supply-management);
- het beheer van het contract, zowel het contract inhoudelijk (en eventuele wijzigingen daarin, als de mate waarin de leverancier zich aan zijn contractuele verplichtingen houdt (contractmanagement).

In het vervolg van deze module komen de basisprocessen: procurement, servicelevel-management en contractmanagement aan bod.

2.2 Regievoering vanuit het perspectief van de principes en processen van procurement

Een goede basis voor de inrichting en de uitvoering van de regievoering zijn de principes en de processen van procurement. Bij procurement gaat het om verwerving van de gewenste diensten. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op procurement bij regievoering. Procurement betreft het totale proces van het identificeren van de behoeften ('de vraag') van de business tot en met het beheren van het contract met de geselecteerde leverancier(s) (zie ook de betreffende leergang: 'Procurement').

Procurement vindt op twee niveaus plaats:

1. op operationeel niveau;
2. op strategisch/tactisch niveau.

In het algemeen worden daarbij de volgende operationele en strategisch/tactische processen benoemd.

De operationele processen van procurement

Op operationeel niveau worden de volgende processen uitgevoerd om tot een contractsituatie te komen en het contract te beheren.

- Identificatie van de behoeften van de business; meestal door businessmanagement zelf.
- Analyse en operationalisatie van de behoeften van de business; vaak door een sourcing-specialist.
- Het tenderproces: het opstellen van een 'uitnodiging' aan leveranciers om te offeren (RfI, RfP, RfQ) en de communicatie daarover met de voor het uitbrengen van een offerte uitgenodigde leveranciers:
 - a. Request for Information (RfI): aanvraag voor informatie;
 - b. Request for Proposal (RfP): offerteaanvraag;
 - c. Request for Quotation (RFQ): uitnodiging tot prijsopgave.
-
- Leveranciersselectie: het beoordelen van de offertes en het selecteren van 'de beste' leverancier(s).
- Contractonderhandeling: het opstellen van het contract en vervolgens het afsluiten van het contract.
- Contractbeheer, inclusief het verstrekken van:
 - d. opdrachten aan de leverancier(s);
 - e. de regie (afstemming en/of coördinatie) over deze opdrachten;
 - f. het zo nodig of gewenst aanpassen van het contract. De kern van de activiteiten (het tenderproces) wordt in het algemeen "een aanbesteding" genoemd.

Het opstellen van een EFP, RfI en RfQ, is de eerste stap van een 'tender' (of: "tenderproces"). Tender is een vaak gebruikte term voor het proces van aanbesteding.

Als het contract is afgesloten en de leverancier haar diensten levert, ontstaat de situatie van "de uitbesteding van de contractueel overeengekomen diensten".

Tussen de contractonderhandeling en afsluiten van het contract en contractbeheer vindt de transitie plaats, oftewel de overdracht van de te beheren ict-middelen en beheeractiviteiten naar de (nieuwe) leverancier(s). Dit wordt in het algemeen niet tot procurement gerekend.

De strategisch/tactische processen van procurement

Op strategisch/tactisch niveau worden alle beleidsmatige activiteiten uitgevoerd om de randvoorwaarden en de condities voor de sourcing vast te stellen.

Afhankelijk van het beleid en de wensen van de organisatie kan worden gekozen voor een specifieke vorm van sourcing. Dit wordt meestal uitgewerkt in een (vaak zo genoemde) sourcing-strategie. Meestal is de sourcing-strategie gebaseerd op beleidsuitgangspunten van de organisatie, zoals vastgelegd in bijvoorbeeld informatiebeleid (denk aan de eisen aan beveiliging en privacy, zeker als er wettelijke eisen spelen (compliance)) en het sourcing-beleid.

Al deze processen worden in volgende hoofdstukken en paragrafen ingeleid. In de cursus 'Vorbereiden en uitvoeren van sourcing activiteiten' wordt daar nader op ingegaan.

Meer informatie over de processen voor procurement zijn te vinden in het boek:

Wijers, G, Verhoef, D. De RfP voor IT-Outsourcing. ITSM Library, Van Haren Publishing (2006).

Of lees het white paper over outsourcing:

Delen, G. White paper: [Decision en controfactoren voor IT-sourcing](#).

Ook is een boek over zijn promotie beschikbaar:

Deelen, G. *Decision en controfactoren voor IT-sourcing*. Van Haren Publishing (2005).

Opdracht

Kijk eens naar je eigen organisatie en neem als voorbeeld de uitbesteding van het beheer van een systeem in ogenschouw. Beantwoord dan de volgende vragen.

1. Wie voert de gedefinieerde procurement-processen uit?
2. Is dat verankerd in de governance (i.c. is formeel bepaald en vastgelegd wie deze processen moet uitvoeren en wie daar verantwoordelijk voor is)?
3. Zijn er standaarden (zoals: beleid) voor deze processen? En welke standaarden zijn dat dan?

2.3 Regievoering vanuit het perspectief van servicelevel-management

In deze paragraaf wordt ingegaan op de regievoering vanuit het perspectief van servicelevel-management. Zie ook de betreffende leergang: 'De praktijk van servicelevel-management'.

De principes en de processen van servicelevel-management zijn de tweede goede basis voor de inrichting en de uitvoering van de regievoering.

Servicelevel-management, hoezo?

Servicelevel-management is (primair) het vakgebied van het beheren van door een leverancier te leveren services, producten en diensten. Daarbij worden de volgende definities gehanteerd:

- een "**product**" is een fysiek product (zoals een laptop);
- een "**dienst**" is de ondersteuning bij de inzet en/of het gebruik van dat product (zoals: configureren van de laptop; meestal dus: beheerdiensten);
- een "**service**" is een additionele service, zoals support door een servicedesk; het kenmerk van 'services' is dat deze generiek zijn en niet specifiek zijn gericht op een specifiek product.

In het kader van servicelevel-management wordt slechts gesproken van 'een service'; daarmee wordt echter ook eventueel een product en/of de generieke services bedoeld.

Servicelevel-management start met het identificeren van de behoeften aan services bij de business en het goed definiëren van deze behoefte. De behoefte-identificatie is onderdeel van demand-management. De behoeften van de business kunnen zich in de tijd wijzigen. Daardoor kan een eerder gedefinieerde behoefte, en de daarvoor verworven services, niet meer voldoen. Op

deze wijze moet de behoefte-indicatie opnieuw plaatsvinden. Het proces van behoefte-identificatie zou structureel herhaald moeten worden. Dit vormt onderdeel van het supply-management, doordat er telkens opnieuw vastgesteld moet worden wat de kwaliteit is van de aangeboden diensten en of deze voldoen aan de behoefte.

Nadat de behoefte-identificatie plaats heeft gevonden, kan de opgestelde behoefte aan een leverancier worden overgedragen, zodat die zich op de levering kan voorbereiden en de services – conform de eisen – kan leveren. Tot slot richt servicelevel-management zich op het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier en het – zo nodig – bijsturen daarop. Dit is onderdeel van het contractmanagement.

Samengevat is servicelevel-management:

1. het identificeren van de behoeften aan services bij de business;
2. het definiëren van de gewenste services;
3. het documenteren van de gewenste services in SLA's;
4. het afstemmen van (nieuwe of gewijzigde) SLA's met de (interne of externe) leverancier(s);
5. het bewaken van de kwaliteit van de levering van de – in de SLA's - overeengekomen dienstverlening;
6. het – zo nodig – bijsturen op de levering van de services.

De hoofdprocessen van de regievoering zijn op deze wijze terug te vinden bij het servicelevel-management.

Servicelevel-management: niet alleen met externe leveranciers

Servicelevel-management wordt meestal in het perspectief van outsourcing geplaatst: het gaat dan – kort door de bocht – om het beheer van een SLA (Service Level Agreement), die – als onderdeel van een contract – met een leverancier wordt overeengekomen.

Servicelevel-management is ontstaan vanuit de introductie van Information Technology Infrastructure Library (ITIL). ITIL is ontwikkeld als een referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ict-organisatie. ITIL is geen methode of model, maar eerder een reeks van best practices (de beste praktijkoplossingen) en concepten. Bij ITIL werd aangestuurd op het afsluiten van SLA's tussen de business en de interne ict-organisatie. Met de 'brede' inzet van externe leveranciers (outsourcing) werden vervolgens SLA's met die externe leveranciers afgesloten.

Servicelevel-management en regievoering

Servicelevel-management vormt dus een van de belangrijkste operationele processen die zijn verbonden aan regievoering: de processen om – vanuit de regie – ervoor zorg te dragen dat de juiste diensten door een leverancier (ook binnen de eigen organisatie) worden geleverd. Dat heeft betrekking op de inhoudelijke kwaliteit van de diensten, maar ook de tijdigheid daarvan. Soms wordt servicelevel-management gezien als de belangrijkste opdracht die in het kader van de regievoering moet worden uitgevoerd. Dat is dan wel een 'beperkte blik': ook de strategisch/tactische processen van regievoering; bijvoorbeeld het opstellen en beheren van de sourcing-strategie, het uitvoeren van tenders en contactbeheer zijn – minstens zo - belangrijke processen van regievoering.

Functionele behoeften van de business

Zoals eerder vermeld begint servicelevel-management met de behoefte-identificatie van de business. De vraag wie behoefte heeft aan adequate informatievoorziening, is in het algemeen gemakkelijk te beantwoorden: de business en de gebruikers.

De gebruikers in de business hebben goede informatievoorziening (informatie/data, applicaties, e.d.) nodig om hun bedrijfsprocessen uit te voeren en daarbij ondersteuning te krijgen. In het kader van de bedrijfsvoering en het management daarvan, is het van belang dat het management adequate stuurinformatie krijgt.

'Adequate informatievoorziening' wordt daarbij specifiek gedefinieerd als: de benodigde informatie en goede functionaliteit. Maar ook de diverse technische aspecten van de informatievoorziening (zoals: performance en beschikbaarheid) zijn natuurlijk belangrijk en definiëren kwaliteitseisen waaraan de informatievoorziening (in het bijzonder de technische componenten daarvan) moet voldoen.

Bij het definiëren van de eisen aan oplossingen gaat het voorts in het algemeen om:

1. de functionele requirements;
2. de niet-functionele requirements.

Behoeften van de business: ook technisch

De informatievoorziening is gerealiseerd in systemen (applicaties en databases die zijn geïnstalleerd op servers, en die aan de gebruiker beschikbaar worden gesteld via netwerken). Deze systemen moeten worden ontwikkeld en beheerd.

Ook heeft de gebruiker behoefte aan support op het gebruik van deze ict-middelen, bijvoorbeeld bij vragen over de werking van een applicatie, of bij een storing in de beschikbaarheid daarvan. De ontwikkeling en het beheer van die systemen kan een organisatie zelf doen, maar steeds meer is – in het bijzonder – het operationele beheer uitbesteed aan leveranciers (outsourcing).

Van die leveranciers worden services gevraagd om de gebruiker te ondersteunen. Voor de verwerving van producten en services kun je dus ook denken aan:

1. het door een leverancier laten ontwikkelen van systemen;
2. het hosten van die systemen;
3. de support op die systemen.

Leveringsketen

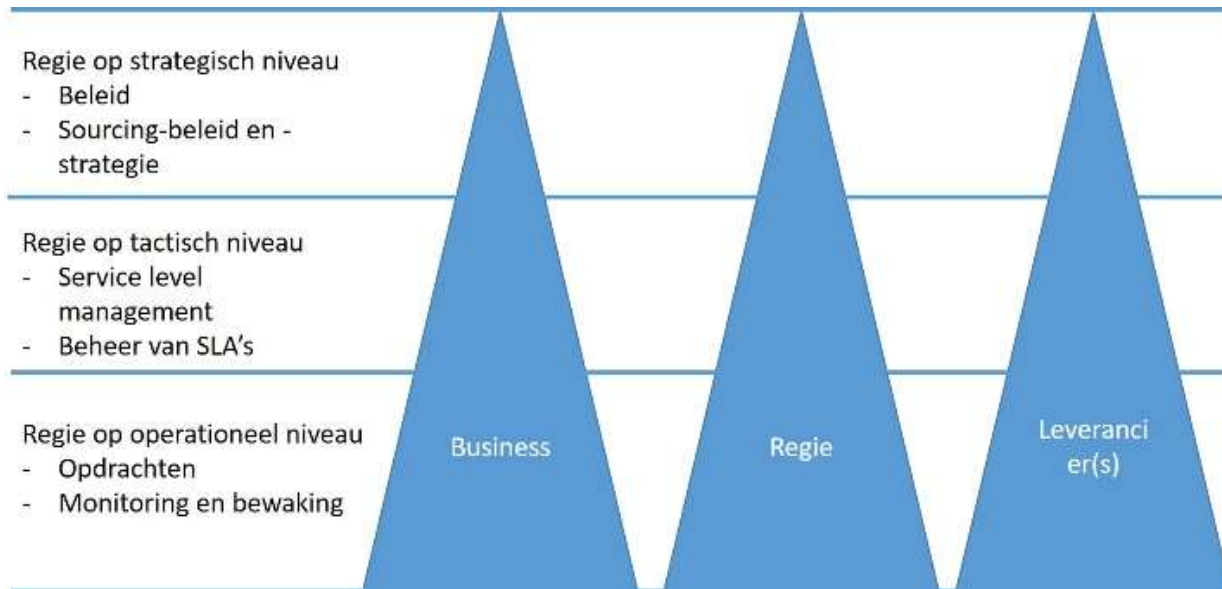
Bij servicelevel-management zijn diverse 'partijen' betrokken, zoals:

- de business of business manager die zijn behoeften aan IT-middelen (zoals een applicatie) en IT-diensten moet identificeren;
- de regiepartij bij de klant die de businessmanager ondersteunt bij het goed formuleren van de behoeften (meestal "demand-management" genoemd);
- de regiepartij bij de klant die de behoeften afstemt met een leverancier (en eventueel de gewenste diensten verwerft en contracteert);
- de leverancier die de gewenste diensten levert;
- eventuele onderaannemers van de leverancier die gespecialiseerde diensten leveren (uiteindelijk aan de klant!).

Deze keten van betrokkenen vullen uiteindelijk de businessbehoefte in en wordt vaak de “leveringsketen” genoemd. Het is evident dat alle partijen in deze keten nauw met elkaar samenwerken.

Managementketen

Naast de leveringsketen kan nog een keten voor servicelevel-management (en regie) geïdentificeerd worden, namelijk gericht op het niveau in de organisatie waar servicelevel-management een rol speelt: de managementketen. Deze managementketen kun je als volgt presenteren.



Figuur. De Positionering van servicelevel-management als onderdeel van regievoering

Opdracht

1. Onderzoek in jouw organisatie – bij voorkeur aan de hand van een contract over outsourcing – welke servicemanagementprocessen zijn geïmplementeerd.
2. Onderzoek welke afspraken, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in dat kader bij wie/welke organisatie-eenheid zijn belegd.

2.4 Regievoering vanuit het perspectief van contractmanagement

Contractmanagement is een belangrijke taak en verantwoordelijkheid die aan regievoering verbonden is. In deze paragraaf wordt ingegaan op regievoering vanuit het perspectief van contractmanagement (zie daarvoor ook de leergang ‘De praktijk van contractmanagement’).

Wat is contractmanagement?

Contractmanagement is het vakgebied van het afsluiten en beheren van contracten. Het doel van contractmanagement is het formeel afsluiten en beheren van een contract tussen een klant en een leverancier gelet op:

- het afsluiten van een juridische overeenkomst tussen een klant en een leverancier; deze overeenkomst moet bijvoorbeeld rechtsgeldig zijn;
- het beheer (en het beheersen) van de – wederzijdse – (juridische en financiële) verplichtingen die een klant met een leverancier aangaat; een contract is een juridische overeenkomst waarbij twee partijen wederzijds verplichtingen aangaan; in het algemeen is de leverancier verplicht om 'te leveren' en de klant verplicht om te betalen;
- het beheersen van de risico's die aan een contract zijn verbonden, zoals het risico dat een leverancier zijn contractuele verplichtingen niet kan nakomen, of de klant zijn financiële verplichtingen.

Contractmanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Zoals voor de meeste managementtaken het geval is, vindt contractmanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau plaats.

Op strategisch niveau richt het zich op het beleid met betrekking tot contractmanagement en in het bijzonder op aspecten van de governance voor contractmanagement. Hierbij kan de relatie gelegd worden tussen contractmanagement en het sourcing-beleid en de sourcing-strategie.

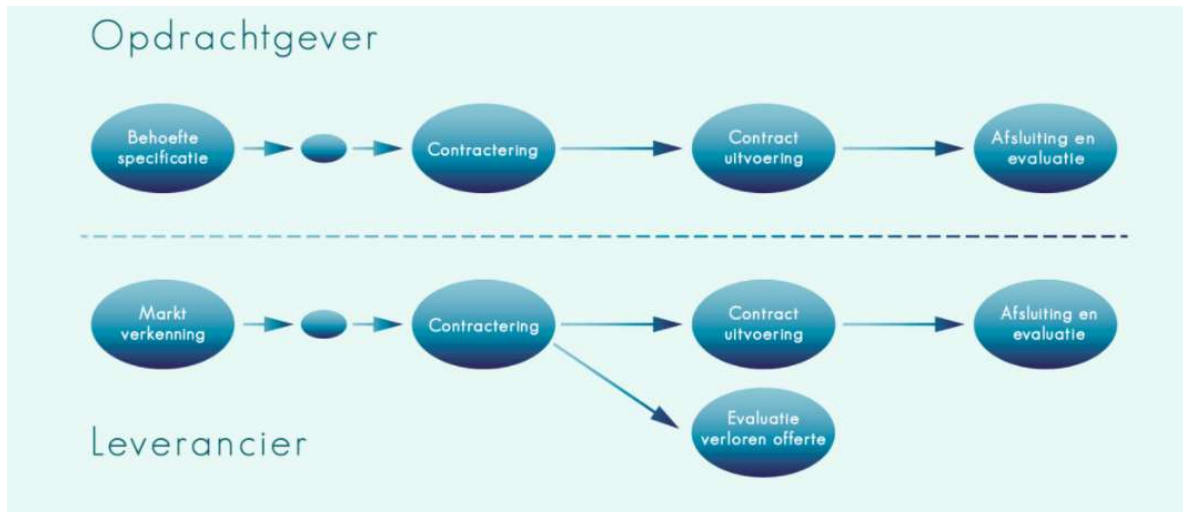
Op tactisch niveau richt contractmanagement zich op de relatie tussen (het proces van) contractmanagement en:

- (het proces van) inkoop (waar producten, diensten en services worden verworven);
- (het proces van) financieel management;
- de specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de procuratiehouders (degenen die een contract mogen afsluiten en dus financiële verplichtingen mogen aangaan).

Op operationeel niveau richt contractmanagement zich op:

- de contractonderhandelingen om een tender af te ronden;
- het afsluiten van een contract;
- het beheren/uitvoeren van een contract (inclusief contractmonitoring);
- het beëindigen en de evaluatie van een contract.

Deze fasering sluit aan op de fasering van CATS CM, het framework voor contractmanagement. Het framework biedt een gedetailleerd stappenplan voor het managen van contracten vanaf het moment van ondertekening. Het framework is gericht op de gehele looptijd van het contract vanaf de ondertekening tot en met de laatste oplevering van de overeengekomen diensten of producten, de administratieve, financiële en juridische afsluiting. In het onderstaande model staat de fasering van CATS CM weergegeven.



Fasering CATS CM (CATS CM editie 2014)

Contractmanagement bij een leverancier

Het voorgaande is beschreven vanuit het perspectief van een klant. Ook een leverancier heeft te maken met contractmanagement zoals op te maken is uit de fasering van CATS CM. Voor een leverancier kun je contractmanagement indelen naar de volgende fasering:

1. het onderhandelen over een contract;
2. het afsluiten van een contract;
3. het beheren/uitvoeren van een contract, in het bijzonder:
 - a. het borgen dat de levering van de dienstverlening aan de contractvoorwaarden voldoet;
 - b. het zo nodig of gewenst aanpassen van een contract;
6. het beëindigen en de evaluatie van een contract.

Opdracht

Onderzoek in jouw eigen organisatie:

- wie verantwoordelijk is voor strategisch contractmanagement;
- wie verantwoordelijk is voor tactisch contractmanagement;
- wie verantwoordelijk is voor operationeel contractmanagement.

Zoek voor elk van deze niveaus van contractmanagement het beleid en de vigerende richtlijnen (procedures, e.d.) die van toepassing zijn en op basis waarvan dat contractmanagement wordt uitgevoerd.

3. Regievoering in de 'brede' context

3.1 Informatiemanagement

De sturing op c.q. de uitvoering van informatiemanagement kan gezien worden als de regievoering op het beheer van de informatievoorziening. In deze paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

Regievoering in de ‘brede’ context

Zoals in paragraaf 1.5 aangegeven werd ‘regie’ gezien als een werkveld dat vooral is gericht op het aansturen van een leverancier, maar later ook gericht op demand-management waarin wordt uitgegaan van de behoeften van de business en de coördinatie daarover, maar ook de coördinatie over oplossingen (in termen van (out)sourcingsdiensten).

Regievoering kan echter steeds breder gedefinieerd worden, namelijk als de regie op het beheer van de informatievoorziening. Daarin ligt het accent op het informatiebeleid en de sturing op de ontwikkeling en het beheer van die informatievoorziening; feitelijk is dit de kern van informatiemanagement.

Als vervolg op informatiemanagement moet worden aangestuurd op de wijze waarop de informatievoorziening/ICT wordt ontwikkeld en beheerd; daarbij speelt sourcing een belangrijk principe: hoe en door wie wordt de informatievoorziening ontwikkeld en beheerd. Dat kan door IT-diensten en -activiteiten in eigen beheer uit te voeren, maar kan ook door andere vormen van sourcing, zoals door outsourcing of de invulling van de systemen met cloud-services.

Informatiemanagement

In het kader van regievoering op het beheer van informatievoorziening worden de volgende processen uitgevoerd:

- Het bepalen van het informatiebeleid en de informatie-strategie (de strategie waarmee het informatiebeleid gestalte kan krijgen c.q. de informatievoorziening mee wordt ontwikkeld en beheerd); het sourcing-beleid en de sourcing-strategie maken daar onlosmakelijk onderdeel van uit
- Het beheren van de (behoeften van de business aan) gegevens, in het algemeen “datamanagement” genoemd, maar ook informatiesystemen (applicaties); in de relatie met de regie op de outsourcing “demand management” genoemd
- Het beheren van de beschikbare informatievoorziening c.q. systemen (zoals applicaties), ook wel “informatie lifecycle management” genoemd; ook functioneel (applicatie) beheer kan tot deze beheeractiviteiten gerekend worden
- Het beheren van de architectuur van de informatievoorziening (functioneel gezien) of ICT (-systemen en -componenten; technisch gezien)
- Het beheer over projecten (project portfolio management) en het beheer van individuele projecten (projectmanagement)
- Het beheer van budgetten voor de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening (functioneel) en de ICT (technisch).

De volgende randvoorwaarde in het kader van regie op het beheer van informatiemanagement kan benoemd worden:

- Het inrichten en beheren van de IT-governance. Hierbij gaat het om de ontwikkeling, het ontwerp en beheer van de organisatie (al dan niet met de inzet van leveranciers) om de informatievoorziening te ontwikkelen en te beheren

De eerder besproken regievoering op de (out)sourcing is dus ‘verankerd’ in de regie op de informatievoorziening (informatiemanagement).

3.2 BiSL als model voor regie in de brede context

Business Information Services Library (BiSL) biedt een framework van best practices voor de inrichting van informatiemanagement (en operationeel voor functioneel (applicatie)beheer. In deze paragraaf wordt het BiSL-model behandeld.

BiSL als basismodel voor de organisatie van informatiemanagement

BiSL wordt in deze specialisatie over regievoering als 'een bekend model' opgevat (zie daarvoor bijvoorbeeld de leergangen 'Behoeften vaststellen' en 'Governance'). BiSL geeft invulling aan de processen en activiteiten die noodzakelijk zijn om de informatievoorziening vanuit gebruikers- en bedrijfsoptiek te sturen. BiSL is een samenhangend framework met aandacht voor zowel operationele, tactische als strategische processen. Anders dan het eerder besproken ITIL- framework richt BiSL zich niet op ict-organisaties (supply), maar juist op de gebruikersorganisatie (demand).

Het BiSL-framework maakt een verbinding tussen ict en bedrijfsproces en tussen functioneel beheerders en informatiemanagers. Het framework geeft inzicht in de hoofdprocessen van hun werkveld en de relaties tussen de processen. BiSL biedt aanknopingspunten voor verbetering van de processen. Op deze wijze is het mogelijk om de processen binnen functioneel beheer vorm te geven wat uiteindelijk leidt tot een effectieve en efficiënte invulling van het functioneel beheer.

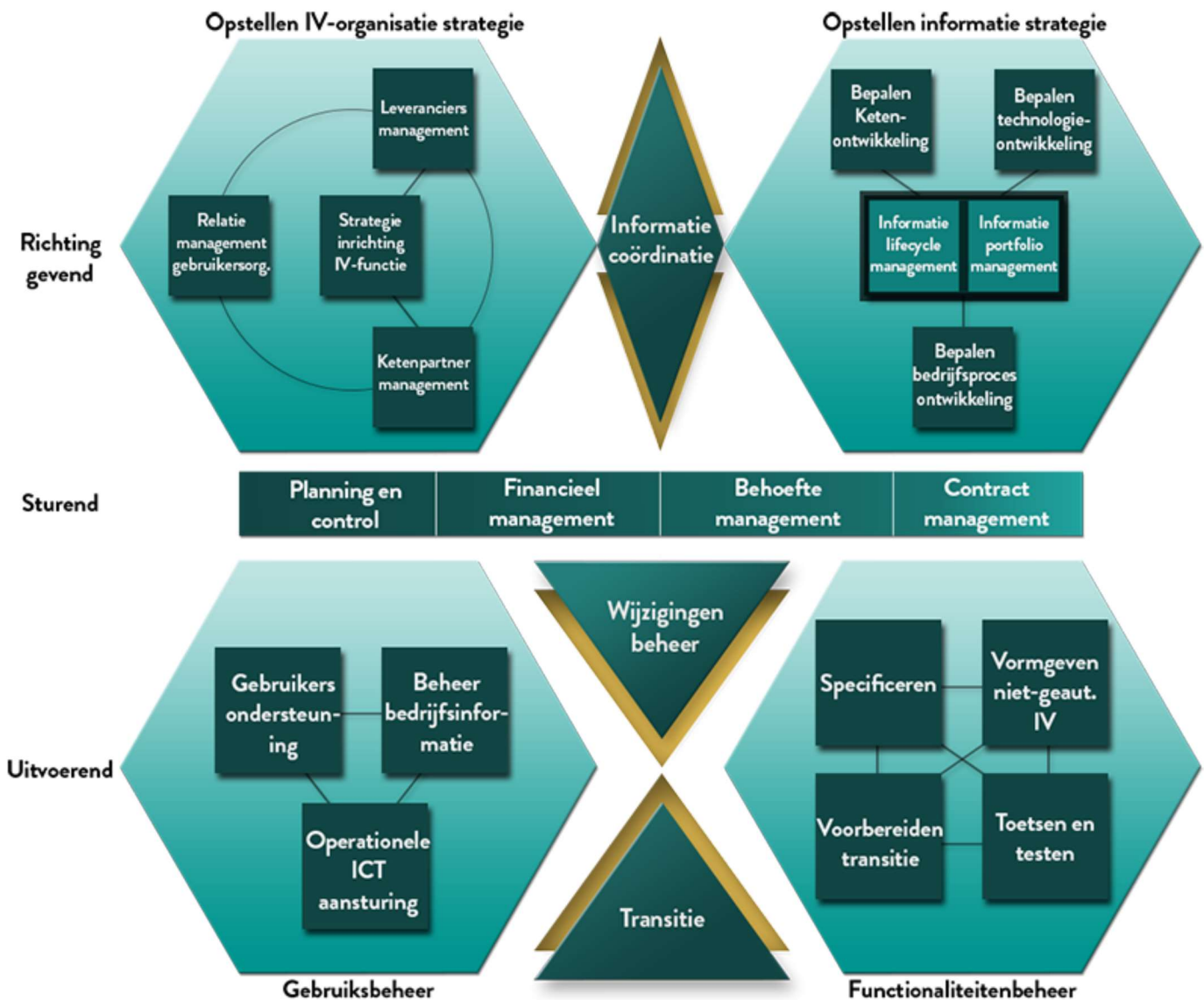
De belangrijkste doelen van BiSL zijn:

- komen tot een eenduidige procesmodel binnen een organisatie;
- het realiseren van een betere ondersteuning van het bedrijfsproces;
- het bieden van optimale ondersteuning aan de eindgebruiker die gebruikt maakt van de informatievoorziening (zowel bij gebruik als bij het wijzigen);
- het optimaal aansturen van (externe) IT-leveranciers;
- het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding ten aanzien van de informatievoorziening;
- tijdig kunnen inspelen op veranderingen in de gebruiksorganisatie, het bedrijfsproces en de omgeving van de organisatie.

Het BiSL-framework onderscheidt processen op volgende drie niveaus.

- **Uitvoerend niveau**
 - Op uitvoerend of operationeel niveau richten de processen zich op het dagelijks gebruik van de informatievoorziening en met het vormgeven en realiseren van veranderingen in de informatievoorziening.
- **Sturend niveau**
 - Op sturend niveau richten de processen zich op de kosten en opbrengsten, planningen, kwaliteit van de informatievoorziening en afspraken met de ict-leverancier.
- **Richtinggevend niveau**
 - Op richtinggevend niveau wordt de informatievoorziening op lange termijn bepaald en wordt bepaald hoe de sturing op de informatievoorziening georganiseerd moet worden.

Binnen de niveaus bevinden zich processen in een zevental clusters. In de onderstaande afbeelding wordt het BiSL-framework weergegeven.



[Hier vind je een white paper over BiSL](#)

In BiSL vind je diverse processen die (de regieprocessen op) informatiemanagement afdekken. De identificatie van de behoeften van de business en de vertaling daarvan naar het informatiebeleid en de informatie-strategie (dus inclusief het sourcing-beleid en de sourcing-strategie) vind je in het procescluster “Opstellen informatie strategie”, namelijk in het proces “Bepalen bedrijfsproces ontwikkelingen”.

Dit wordt ondersteund vanuit de sturende processen van BiSL door het proces “Behoeftenmanagement”. Het beheer van de bestaande informatievoorziening, maar ook de sturing op de ontwikkeling daarvan, vind je in het procescluster “Informatie lifecycle-management”. Vanuit dit proces wordt ook de architectuur van de informatievoorziening beheerd.

In de besturende processen vind je:

- de planning van (en controle op) de ontwikkeling van de informatievoorziening (planning en control);
- het beheer van budgetten (financieel management);

- het specifieke proces van BiSL dat zich richt op het beheer van de door leveranciers te leveren diensten (inclusief het beheer van SLA's), opgenomen in het sturende proces "Contractmanagement"; dit is dus de invulling van BiSL van supply- en contractmanagement.