



Principes en processen van procurement (traditioneel)

De leeruitkomst betreft kennis van en inzicht in de basisprincipes van procurement en daarmee samenhangende zaken.

De startbekwame professional op NLQF 6 niveau kan de principes van het procurementproces benoemen, beschrijven, onderscheiden en toelichten, bijvoorbeeld de specificatie van eisen, leveranciersidentificatie en -selectie en de offerteanalyse. Hij kan hierbij gebruik maken van modellen, zoals het inkoopportfoliomodel van Kraljic.

1. Hij kan de voor- en nadelen van in- en uitbesteden benoemen. Aan de hand van een gegeven situatie kan hij make-or-buy beslissingen beoordelen.
2. Hij kan van verschillende soorten contracten en servicemodellen de verschillen, voor- en nadelen en aandachtspunten aangeven.
3. De kandidaat kan gedetailleerd aangeven op welke wijze contract management uitgevoerd moet worden; hij kan bijv. aangeven hoe contracten beheerd, afgesloten, beoordeeld en opgesteld moeten worden.
4. Gegeven een bepaalde situatie, kan hij een contract beoordelen.
5. Hij kan aangeven hoe de performance bewaakt kan worden (monitoring van het service level). Hij kan verschillende contractmanagementsystemen benoemen en beschrijven.
6. Hij kan de principes van vendormanagement benoemen, beschrijven, onderscheiden en toelichten.

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. Inleiding principes en processen van procurement

1.1 Inleiding procurement

Procurement is een begrip dat nauw is verbonden met de inkoop van producten en diensten en het beheren van het contract daarover met een (commerciële) leverancier.

De inkoop van producten en diensten van een leverancier bestaat eigenlijk al lang in de ICT. Toen de bedrijven hun ICT nog zelf beheerden en niet – geheel of gedeeltelijk – hadden uitbesteed, werden al ICT-middelen (zoals servers en standaard softwarepakketten) gekocht en werden services van de leverancier afgenomen (bijvoorbeeld voor de ondersteuning bij problemen met servers of de licentie voor een softwarepakket, waarin support en periodieke versie-updates waren opgenomen).

Ook huurden klanten al langer specialisten in (zoals van adviesbureaus) of teams van leveranciers om projecten uit te voeren of klanten gaven leveranciers zelfs de opdracht om turn key een systeem te ontwikkelen en op te leveren.

Het belang van procurement in relatie met outsourcing

Door de structurele outsourcing is procurement in de ICT steeds belangrijker geworden. Vaak gaat het om door de leverancier geleverde diensten (denk aan de hosting van systemen), waarvan de klantorganisatie grotendeels (of soms volledig) afhankelijk is.

Procurement in de ICT is de afgelopen jaren - mede gebaseerd op negatieve ervaringen - sterk geprofessionaliseerd. Zowel klanten als leveranciers hebben veel geleerd, hoe procurement moet worden ingericht en uitgevoerd.

Problemen en veel discussie tussen klant en leverancier: een voorbeeld hoe het niet moet

Het voorbeeld betreft een gemeente, die haar totale ICT aan een leverancier heeft uitbesteed. De aanleiding was dat de ICT-afdeling van deze gemeente niet in staat was om de door de business (de gemeentelijke diensten) gewenste kwaliteit van de ICT te leveren. De gedachte om dan een professionele leverancier in te schakelen, lag voor de hand.

De aanbesteding verliep – volgens de wet ook zo geëist – via een openbare aanbesteding en een grote, internationaal opererende leverancier kreeg het contract. In het contract stond dat de leverancier de ICT-activiteiten en door de gemeente overgedragen ICT-omgeving “as is” overnam en in beheer nam. Helaas wisten zowel de gemeente als de leverancier niet wat er precies werd overgedragen en welke eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening werden gesteld; ook dat moest “as is” worden geleverd.

Na het afsluiten van het contract merkte de business, dat de kwaliteit van dienstverlening er alleen maar op achteruit was gegaan; zij waren dus zeer ontevreden over de dienstverlening van de leverancier. De leverancier

kwam er langzaamaan achter wat ze aan ICT-middelen hadden overgenomen en welk niveau van dienstverlening nu feitelijk werd gevraagd. Daarbij kwamen verschillende lijken uit de kast: ICT-middelen die outdated waren, verkeerd waren geconfigureerd en niet aan de standaard inrichtingseisen voldeden, of diensten, die niet waren benoemd, en waarvan de gemeente nu eiste dat die wel door de leverancier werden geleverd. Dit leidde in eerste instantie tot diverse rechtszaken (die de gemeente vervolgens verloor, omdat niet kon worden aangetoond dat de gevraagde dienstverlening onder het contract viel, of die de leverancier verloor, omdat die niet kon aantonen dat de gevraagde dienst niet onder het contract viel).

De verhouding tussen de gemeente en de leverancier verslechterde in rap tempo en de gemeente besloot om de ICT opnieuw aan te besteden.

De gevolgen van geen goede aanbesteding

Los van de ellende, die deze gang van zaken voor zowel klant als leverancier betekende, heeft de gemeente in relatief korte tijd twee keer een aanbestedingstraject moeten uitvoeren (met de daaraan verbonden hoge kosten), omdat de eerste aanbesteding niet op professioneel niveau was uitgevoerd. Nog veel vervelender was het voor de gemeentelijke diensten: zij ervoeren veel problemen, storingen, en dergelijke. Ook wijzigingen in applicaties en/of de infrastructuur werden met lange leadtimes beschikbaar gesteld. Deze schade was vele malen hoger dan de extra beheeractiviteiten (en kosten), bij zowel de gemeente als de leverancier, plus dan nog de twee keer aanbesteden.

1.2 De basisprocessen van procurement

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). In het algemeen worden daarbij de volgende processen benoemd.

Procurement vindt op twee niveaus plaats:

1. Op operationeel niveau
2. Op strategisch/tactisch niveau

De operationele processen van procurement

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

1. Identificatie van de behoeften van de business; meestal door businessmanagement zelf.
2. Analyse en operationalisatie van de behoeften van de business; vaak door een sourcing-specialist.

3. Het tenderproces: het opstellen van een uitnodiging aan leveranciers om te offeren: Request for Information (RfI), Request for Proposal (RfP), Request for Quotation (RfQ) en de communicatie daarover met de voor het uitbrengen van een offerte uitgenodigde leveranciers.
4. Leveranciersselectie: het beoordelen van de offertes en selecteren van de beste leverancier(s).
5. Contractonderhandeling, het opstellen van het contract en vervolgens afsluiten van het contract.
6. Contractbeheer, inclusief het verstrekken van:
 - a. opdrachten aan de leverancier(s);
 - b. de regie (afstemming en/of coördinatie) over deze opdrachten;
 - c. het zo nodig of gewenst aanpassen van het contract.
10. Het bewaken van de (kwaliteit van de) dienstverlening van de leverancier en de bijsturing daarop.

De kern van de activiteiten (het tenderproces) wordt in het algemeen aanbesteding genoemd. Het opstellen van een RfP, 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 diensten levert, ontstaat de situatie van de uitbesteding van de contractueel overeengekomen diensten.

Tussen activiteit 5 (contractonderhandeling en afsluiten van het contract) en 6 (contractbeheer) vindt de transitie plaats, of wel 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 strategische en 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) sourcingstrategie. Meestal is de sourcingstrategie gebaseerd op beleidsuitgangspunten van de organisatie, zoals vastgelegd in het informatiebeleid en het sourcingbeleid (denk aan bijvoorbeeld de eisen aan beveiliging en privacy, zeker als er wettelijke eisen spelen).

Al deze processen worden in volgende hoofdstukken en paragrafen uitgewerkt, na een introductie op de vormen van sourcing.

[Voor meer informatie lees de White paper: Proefschrift Guus Deelen - Decision and controlfactoren voor IT-sourcing](#)

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 procurementprocessen uit?
2. Is dat verankerd in de governance?
3. Is formeel bepaald en vastgelegd wie deze processen moet uitvoeren en daar verantwoordelijk voor is?
4. Zijn er standaarden (zoals: beleid) voor deze processen?
5. Welke standaarden zijn dat?

1.3 Vormen van sourcing

Outsourcing is vanaf het begin van de jaren 2000 op grote schaal toegepast.

Inleiding

Steeds meer organisaties zagen de voordelen van outsourcing, zoals:

- uitbesteden naar leveranciers, die door de hoeveelheid klanten economy of scale konden bieden en daarmee vaak lagere kosten dan dat een klant het beheer zelf deed;
- niet meer zelf investeren in ICT-personeel, hun kennis en competenties;
- niet meer zelf computerapparatuur kopen (of leasen), maar de investeringen daarin naar een leverancier verschuiven.

Zo zijn er veel redenen waarom bedrijven besloten om (delen van) hun ICT uit te besteden.

Sourcing

Sourcing is een begrip geworden voor de vorm, waarin een klant de samenwerking zoekt met een leverancier. In het begin werd voornamelijk gesproken van outsourcing, waarbij een leverancier de ICT-middelen in beheer neemt en zijn diensten aan de klant levert. Er zijn echter meer vormen van sourcing, die allemaal hun voor- en nadelen hebben.

Het begrip sourcing definieert de wijze waarop (of de vorm waarin) het beheer van de ICT wordt/is georganiseerd en al dan niet is uitbesteed aan een leverancier.

Vormen van sourcing

In het algemeen worden de volgende vormen van sourcing onderscheiden:

- Outsourcing: bepaalde ICT-activiteiten zijn geheel of gedeeltelijk aan een leverancier uitbesteed. Dit kan vervolgens op basis van een resultaatverplichting of een inspanningsverplichting van de leverancier
- Co-sourcing: leverancier en klant werken nauw samen om een bepaalde ICT-activiteit uit te voeren en/of een bepaald resultaat te realiseren. Meestal heeft dit betrekking op het door de klant en de leverancier gezamenlijk uitvoeren van activiteiten, waarin elke partij, klant en leverancier, specialisten inzet om het gewenste resultaat te verkrijgen; er is daarbij dus sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project en de projectresultaten
- Outtasking: de leverancier voert bepaalde ICT-activiteiten uit in opdracht van de klant; de klant behoudt de regie en de verantwoordelijkheid voor de aansturing en voor het resultaat. Voor een ICT-project (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een nieuw systeem) levert de leverancier dan bijvoorbeeld de specialisten om een systeem te ontwerpen en te bouwen, terwijl de projectleiding door de klant wordt uitgevoerd. De klant is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project, de leverancier is verantwoordelijk om zijn opdrachten conform opdracht uit te voeren.
- Niet uitbesteden: de klant voert alle ICT-activiteiten zelf uit.

Nog te maken keuzen

Bij elke vorm van sourcing is sprake van een keuze: een resultaat- of een inspanningsverplichting van de leverancier.

Bij een inspanningsverplichting is de leverancier contractueel verplicht om een bepaalde inspanning te leveren, zoals: een (minimum en/of maximum) aantal uren inzet van een specialist of een bepaald specialisme. De leverancier werkt daarbij meestal in directe opdracht van de klant.

Bij een resultaatverplichting is de leverancier contractueel verplicht om een bepaald resultaat te realiseren, zoals: de beschikbaarheid van een server of van een netwerk of de turn key oplevering van een applicatie. Hoe de leverancier dat doet en welke inzet daarvoor nodig is, wordt aan de leverancier overgelaten. De leverancier werkt daarbij meestal zelfstandig en in elk geval zonder directe opdrachten van de klant (het te bereiken resultaat is immers in het contract overeengekomen).

Een leverancier in Nederland of ver weg?

Er zijn meer karakteristieken van sourcing te geven. Zo wordt soms een onderscheid gemaakt naar:

- Nearshoring: een leverancier die geografisch in de buurt van de klant zit.
- Offshoring: een leverancier die geografisch ver van de klant verwijderd zit.

Deze karakteristieken zijn vooral van belang omdat bij nearshoring klant en leverancier geografisch dicht bij elkaar zijn en gemakkelijk even overleg kan worden gevoerd. Besturing door de klant is dus relatief eenvoudig. Bij offshoring zijn klant en leverancier vaak geografisch ver uit elkaar (denk aan een leverancier in India) en is overleg en besturing vaak lastiger. Voorts kunnen partijen in de offshoring variant tegen culturele verschillen aanlopen. Ook daar zal in de besturing, in het bijzonder de communicatie, rekening mee moeten worden gehouden.

Singlesourcing of multisourcing

Beleidsmatig of vanuit praktische overwegingen kan een organisatie een keuze maken tussen het contracteren van één leverancier (single) of van verschillende (multi).

Als je de ICT beschouwt, kunnen daarin diverse onderdelen, ook wel percelen genoemd, worden geïdentificeerd, zoals:

- werkplek beheer;
- infrastructuur beheer (daarin wordt tegenwoordig vaak zowel de infrastructuur voor de ICT als voor telefonie geclusterd);
- (technisch) applicatiebeheer;
- support, bijvoorbeeld door een servicedesk.

Er zijn wel meer indelingen van de ICT mogelijk, maar bovenstaande indeling is een afgebakende groepering van te beheren middelen en uit te voeren beheeractiviteiten.

Bij de keuze van één leverancier (singlesourcing) worden alle percelen (althans de percelen die de organisatie wil uitbesteden) aan die ene leverancier uitbesteed. Daarvoor zoekt de organisatie dan een leverancier die min of meer specialist is op het gebied van het beheer van de betreffende percelen. Dat is meestal een wat grotere leverancier, die meer generalist dan specialist (op een perceel) is.

Bij de keuze voor verschillende leveranciers (multisourcing) wordt een selectie gemaakt van diverse leveranciers, die elk specialist zijn in het beheer van een specifiek perceel; een perceel wordt dan uitbesteed aan een dergelijke specialistische leverancier. Daardoor is sprake van verschillende leveranciers, die tezamen het beheer uitvoeren over de uitbestede percelen. Daarbij wordt vaak het uitgangspunt van best of breed gehanteerd: de selectie van een leverancier die het beste (of meest professioneel) is voor het betreffende perceel. Vaak kan je daarbij gebruik maken van benchmarks of onderzoeken naar de tevredenheid van andere klanten over de verschillende leveranciers.

Governance (besturing) in relatie met sourcing

Zoals hiervoor al aangegeven, levert de vorm van sourcing ook voorwaarden op voor de verantwoordelijkheden en de besturing van de ICT-activiteiten. Dit betreft niet alleen het afsluiten en beheren van een contract, maar ook de vorm waarin wordt samengewerkt en de klant de leverancier aanstuurt.

Bij outsourcing op basis van een resultaatverplichting is het gewenste resultaat van de leverancier (de dienstverlening en kwaliteit daarvan) contractueel vastgelegd. Dit betekent overigens niet dat de klant dan achterover kan leunen. De ontwikkelingen in een organisatie leiden er altijd toe, dat er aanpassingen in de contracten (met name in de SLA's) zijn gewenst of dat de diensten moeten worden aangepast of uitgebreid.

Bij outtasking voert de leverancier in opdracht van de klant bepaalde activiteiten uit. De leverancier is verplicht om dat volgens de gedefinieerde kwaliteitseisen uit te voeren; de verantwoordelijkheid voor de opdracht ligt bij de klant, de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij de leverancier.

Bij singlesourcing is de aansturing redelijk eenvoudig: er is maar één leverancier, die de diensten levert.

Bij multisourcing is het afsluiten van een contract en de aansturing van de diverse leveranciers al veel lastiger. Iedere leverancier is weliswaar gecontracteerd om een bepaalde dienst te leveren, maar als diverse leveranciers activiteiten moeten uitvoeren om een gezamenlijk resultaat voor de klant te leveren, moeten ze vaak wel samenwerken. Dan komt ook al snel de vraag naar boven: Wie is verantwoordelijk voor dat eindresultaat?

Problemen bij sourcing: wie is waarvoor verantwoordelijk?

Een situatie die illustrerend is voor deze problematiek, is de volgende:

Stel dat een leverancier het (technisch) applicatiebeheer uitvoert, en de hosting van de applicatie bij een hostingpartij is belegd. De applicatiebeheerder past de applicatie op verzoek van de klant aan. Nu zal deze applicatiebeheerder/leverancier rekening moeten houden met de (implementatie-eisen) van de hostingpartij. Wie geeft opdracht voor de implementatie van de gewijzigde applicatie: de klant of de applicatiebeheerder? Dan ontstaat de situatie dat de ene leverancier al dan niet namens de klant opdrachten geeft. En als er een storing is in de beschikbaarheid van de applicatie, wie is dan verantwoordelijk voor het oplossen van de storing? Het lijkt eenvoudig: als na onderzoek blijkt dat de storing vanuit de applicatie wordt veroorzaakt, dan is de leverancier van het applicatiebeheer verantwoordelijk voor het oplossen van de storing, en anders de hostingpartij. Maar soms is het niet (direct) duidelijk, waar de oorzaak van de storing ligt: in de applicatie en/of in de hostingomgeving? Wie neemt nu het voortouw in het uitzoeken daarvan en wie draagt dus de kosten daarvoor?.

Bij multisourcing zal dus contractueel moeten worden vastgelegd welke partij waarvoor verantwoordelijk is, wie wat doet (bijvoorbeeld bij een optredende storing) en welke vorm van samenwerking tussen de leveranciers gestalte moet krijgen.

Voor- en nadelen van multisourcing

Veel klanten zien de voordelen van multisourcing: je kan immers de beste leverancier kiezen. Maar deze klanten vergeten, dat multisourcing complexe contractcondities en een lastige vorm van besturing impliceert.

De klant blijft verantwoordelijk bij outsourcing

Bij outsourcing wordt door een klant nogal eens als volgt geredeneerd: Ik heb het beheer van de ICT bij een leverancier belegd, dus die is verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan. Dat lijkt in zekere zin logisch, zeker in de situatie dat de leverancier een resultaatverplichting heeft. Inderdaad geldt, dat iemand die verantwoordelijk is

voor het uitvoeren van bepaalde taken, zoals een leverancier, verantwoordelijk kan worden gesteld voor de kwalitatief goede uitvoering daarvan. Daar bestaat geen twijfel over.

De opdrachtgever voor de weliswaar uitbestede taken blijft echter verantwoordelijk voor het eindresultaat. Hij voert dan die taken niet uit, maar dient te verifiëren, dat de resultaten aan de gestelde eisen voldoen. Dat geldt dus ook bij outsourcing op basis van een resultaatverplichting van de leverancier.

De leverancier de schuld geven?

Stel bijvoorbeeld, dat het beheer van internetbankieren op basis van een resultaatverplichting door een bank is uitbesteed aan een leverancier. En stel dat je als klant merkt, dat internetbankieren niet correct werkt, want er is geld van je rekening afgeboekt, terwijl dat geld zou moeten zijn bijgeboekt. Je belt de servicedesk van de bank en meldt dit incident. En stel dat de servicedeskmedewerker zegt: "Tja, daar kunnen wij niks aan doen, want het beheer is uitbesteed aan leverancier X." Even los van het gevoel dat je bij deze mededeling krijgt, wie stel je dan aansprakelijk voor de afboeking in plaats van de bijboeking? Je stelt de bank toch verantwoordelijk voor het correct functioneren van deze applicatie?

Insourcing

Als een klantorganisatie haar ICT geheel of gedeeltelijk heeft uitbesteed aan een leverancier, dan spreken we dus van outsourcing. Het omgekeerde kan ook het geval zijn: een klant besluit om de outsourcing terug te draaien en de ICT-diensten weer in eigen beheer te gaan uitvoeren. In dit geval spreken we van insourcing. Redenen daarvoor kunnen zijn:

- Het is goedkoper om het beheer van de ICT weer in eigen beheer uit te gaan voeren.
- Ontevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening van de leverancier(s). Dit zou kunnen leiden tot een heraanbesteding, maar ook tot het besluit om weer te insourcen.
- Als blijkt, dat er toch meer businesskennis nodig is om de ICT te beheren dan in eerste instantie voorzien. Vaak vindt hierin een nadere keuze plaats: het technische beheer blijft uitbesteed, het beheer van de systemen en/of beheeractiviteiten waarvoor specifieke businesskennis nodig is, wordt dan weer geïnsourcet.

Insourcing of toch niet?

De rijksoverheid heeft vanuit diverse ministeries haar ICT aan leveranciers uitbesteed. Hier vindt – onder andere vanwege kostenoverwegingen - een herbezinning plaats: men overweegt rijksbreed om het beheer van de ICT bij leveranciers weg te halen en te beleggen bij datacenters van een paar departementen. Vanuit het perspectief: terughalen bij de leveranciers, kan je spreken van insourcing. Vanuit het perspectief van de departementen, die gebruik gaan maken van de datacenters van de andere departementen, kan je alsnog spreken van outsourcing.

Insourcing als gevolg van fusies en overnames

Er zijn ook situaties bekend waar een bedrijf A alle of delen van (het beheer van) ICT had uitbesteed aan een leverancier.

Vervolgens werd bedrijf A overgenomen door (of fuseerde met) bedrijf B. Bedrijf B voerde het beheer over de ICT volledig zelf uit.

In de fusie/overname werd besloten om de ICT van bedrijf A te insourcen in de ICT van bedrijf B.

Risico's en problemen bij insourcing

Het insourcen van ICT of het beheer daarvan, is in het algemeen niet zo gemakkelijk. Immers is ooit besloten om het beheer uit te besteden, met als gevolg van bepaalde expertise en/of medewerkers niet meer in de organisatie werkzaam zijn.

Bij insourcing moet die expertise weer beschikbaar zijn. Zeker als dat specifieke expertise is die is verbonden aan het technische beheer, dan is het weer aantrekken van deze expertise vaak moeilijk en kostbaar.

Een andere overweging zeker als ICT-middelen door een leverancier worden geleverd (bijvoorbeeld bij hosting) is, dat bij insourcing deze ICT-middelen weer moeten worden aangeschaft en dat leidt vaak tot grote investeringen.

Deze overwegingen beschrijven nogmaals het belang van een goede afweging over:

- Welke beheeractiviteiten kunnen verantwoord worden uitbesteed (bijvoorbeeld gelet op specifieke businesskennis die voor het beheer nodig is)?
- Welke expertise kan worden afgestoten en welke expertise kan het beste worden behouden?

[Bekijk de White paper: "Decision en controfactoren voor IT-sourcing".](#)

Opdracht

Meestal is in jouw eigen organisatie wel sprake van enige vorm van outsourcing.

Kies de outsourcing van bijvoorbeeld het beheer of de hosting van een bepaald systeem en/of beheerproces.

Beantwoord nu de volgende vragen:

1. Welke sourcingoptie is gerealiseerd?
2. Welke onderbouwing is daarvoor gehanteerd?

2. Sourcingbeleid en sourcingstrategie

2.1 Inleiding sourcingbeleid en sourcingstrategie

Voorafgaande aan een aanbesteding zou het sourcingbeleid en de sourcingstrategie van de organisatie moeten zijn vastgesteld.

Het sourcingbeleid geeft de beleidsmatige uitgangspunten voor sourcing. De sourcingstrategie geeft invulling van de wijze waarop de sourcing vervolgens mag worden ingericht.

In het algemeen is het van belang om het sourcingbeleid en de sourcingstrategie af te stemmen op de missie, de visie en de strategie van de business. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het Ministerie van Defensie, waar een hoge mate van vertrouwelijkheid over gegevens geldt. Vanuit dat beleid is outsourcing misschien niet mogelijk of zelfs niet toegestaan.

In de volgende paragrafen worden het sourcingbeleid en de sourcingstrategie nader toegelicht.

Een interessant white paper over outsourcing, in het bijzonder over demand en supply management, is door Marco van der Haar en Maurice Boon (Quint Wellington Redwood) geschreven: [White paper - The Balancing Act of Demand Supply Governance](#)

2.2 Sourcingbeleid

Het sourcingbeleid is een nadere invulling van het informatiebeleid van een organisatie. Het informatiebeleid geeft de beleidsuitgangspunten voor de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening. Dit informatiebeleid heeft meestal een planningshorizon van 3 tot 5 jaar. Zoals in de inleiding aangegeven, is het van belang om dit sourcingbeleid af te stemmen op (of af te leiden van) het businessbeleid.

Het sourcingbeleid gaat voorts specifiek in op de organisatie (en de governance) van de ontwikkeling en het beheer van de ICT en de informatievoorziening.

Zo kunnen belangrijke beleidsuitgangspunten worden geformuleerd voor:

- de organisatie, de besturing en de verantwoordelijkheden van de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening;
- het beleid met betrekking tot de sourcing (soms specifiek uitgewerkt in sourcingbeleid), inclusief de wijze van het managen van de gekozen sourcingoptie(s);
- de financiële kaders, randvoorwaarden, enzovoorts, die gelden voor de investeringen en de kosten van de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening;

- het gebruik van standaard, commercieel verkrijgbare software (pakketten, ERP-suites, en dergelijke);
- randvoorwaarden en condities voor welke delen van de ICT wel en welke niet mogen worden uitbesteed;
- onder welke condities tot uitbesteding mag worden overgegaan en welke eisen aan leveranciers en de diensten worden gesteld, bijvoorbeeld in het kader van wetten, zoals de Wet op de Privacy, of regelgeving, die het verbiedt om persoonsgegevens buiten Europa op te slaan;
- financiële uitgangspunten voor uitbesteding.

Geen financiële cijfers op straat!

Een voorbeeld uit de praktijk van het beleid, dat richtlijnen gaf voor de uitbesteding van diensten, komt van een familiebedrijf. De directie wilde niet, dat het financiële systeem bij een externe partij werd gehost, omdat men bang was, dat alle financiële gegevens ook voor die externe partij inzichtelijk werden (dus bijvoorbeeld ook inzicht in de geldstromen richting aandeelhouders).

Beleidsuitspraken

Een bekende vorm van sourcingbeleid is het beleidsuitgangspunt: uitbesteden, tenzij. Daarbij stuurt men beleidsmatig op de situatie dat altijd wordt uitbesteed, tenzij dat bijvoorbeeld niet de gewenste voordelen biedt of tot de gewenste kwaliteit van dienstverlening of informatievoorziening leidt.

Een andere beleidsuitspraak voor het sourcingbeleid is: de uitbesteding van generieke ICT vindt altijd plaats, waarbij speciale aspecten pas na een nadere analyse worden geïmplementeerd. Daarmee wordt bedoeld op standaard ICT-middelen en standaard diensten die meestal breed in de markt door leveranciers worden geboden (vaak ook in de vorm van clouddiensten en oplossingen zoals SaaS). Daardoor is het beheer van de ICT meestal goedkoper dan als eigen ICT'ers het beheer doen.

Daarbij kan je denken aan het uitbesteden van het beheer van een werkplek, het beheer van Microsoft Office (door Microsoft aangeboden als: Office 365), en misschien ook wel het beheer van de ICT-infrastructuur (netwerk, servers, storage, enzovoorts) als die volledig op marktstandaarden (zoals Microsoft en Citrix) is gebaseerd.

Opdracht

Geef antwoord op de volgende vragen:

1. Is er in jouw organisatie een sourcingbeleid vastgesteld en beschikbaar?
2. Wat zijn de kernelementen van dat sourcingbeleid?

2.3 Outsourcing, cloud en webservices

Steeds meer maken organisaties gebruik van cloudservices, ook wel bekend onder de naam cloud-based computing of gewoon: cloud. Cloudservices zijn een bijzondere vorm van outsourcing.

Definitie van cloudbased computing

Hoewel er diverse standaarden en een ISO-norm voor cloudbased computing worden ontwikkeld voor de definitie van cloud, is het nog een kakofonie aan uitgangspunten, definities en uitleggen van dit begrip.

Er is wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken van cloud, te weten:

- het leveren van ICT-diensten, zoals functionaliteit, door een commerciële provider/leverancier;
- de mogelijkheid van de klant voor service on demand: de klant kan diensten afnemen als hij daar behoefte aan heeft;
- het gebruik van deze diensten vindt plaats op basis van pay per use: de klant betaalt uitsluitend voor de afgenomen diensten.

Een voorbeeld van een cloudservice wordt door een data-hotel geboden. Een data-hotel biedt storage aan en kan voor een klant gegevens op die storage opslaan. Vaak hoeft de klant niet aan te geven welk volume aan data hij wil opslaan. De klant betaalt uitsluitend voor de hoeveelheid data die is opgeslagen.

Voor de ISO/IEC-norm voor definities van cloudservices kun je terecht bij [The International Standardization Organization](#).

Informatie over cloudservices is voorts te vinden op de site van [The Open Group](#)

Cloudservices

Voor cloudservices geldt een algemene indeling, die is gericht op het type service dat door de cloudprovider wordt gegeven. Daarbij worden de volgende diensten onderkend:

SaaS: Software as a Service

Bij SaaS levert een provider de mogelijkheid dat een klant gebruik maakt van een standaardpakket. Eigenlijk wordt de functionaliteit van het pakket aan de klant aangeboden en wordt de achterliggende applicatiesoftware, de infrastructuur waarop de software draait en de hosting in de ICT-omgeving van de provider verzorgd. Het voordeel van SaaS is dat een klant niet meer zelf licenties, servers, enzovoorts hoeft te kopen en ook niet de software op die servers hoeft te installeren en te beheren. Ook het probleem van het steeds weer installeren van patches, updates en nieuwe versies wordt door de leverancier verzorgd. Daarmee heb je dan ook steeds de laatste versie van de software beschikbaar.

Het nadeel van SaaS is dat het de functionaliteit van een standaardpakket betreft. Dat speelt echter ook als een klant zelf (licenties voor) standaardsoftware koopt. Een bekende leverancier van een SaaS-provider is Google, dat voor iedereen en voor particuliere klanten vaak gratis Google apps aanbiedt (Google apps is dan de SaaS-oplossing). In Google apps zit de functionaliteit van een mailhost (Gmail, vergelijkbaar met Microsoft's Outlook), een agenda-functie en de mogelijkheid om documenten op te slaan en zelfs door meerdere gebruikers te laten opstellen en muteren (collaboratie). Ook Microsoft biedt SaaS-oplossingen zoals Office 365 (waarin de totale Microsoft Office Suite is opgenomen) en OneDrive als storage-service. Ook Dropbox of Datumprikker.nl zijn bekende voorbeelden van SaaS-oplossingen. Veel leveranciers van standaardpakketten en ERP-suites leveren de functionaliteit van deze pakketten nu via een SaaS-service.

PaaS: Platform as a Service

Bij PaaS levert een provider een totaal ingerichte productie-omgeving, bestaande uit servers en middleware (bijvoorbeeld het OS en het DBMS). Soms wordt door een provider een totaal standaard productie-omgeving geboden, soms heeft de klant nog wel de keuze voor de daarop geïmplementeerde technologie, bijvoorbeeld het DBMS dat de klant wil gebruiken.

Het voordeel van PaaS is dat de klant niet meer zelf een productie-omgeving hoeft in te richten (en bijvoorbeeld ook de hardware en systeemsoftware hoeft te kopen) en te beheren.

Het nadeel is dat de klant soms geen keuze heeft en moet aansluiten op de standaarden van de provider.

IaaS: Infrastructure as a Service

Bij IaaS levert de provider een totale ICT-infrastructuur, vaak inclusief een productie-omgeving. Die infrastructuur bestaat dan vaak uit een netwerk en servers. Een lokaal netwerk is dan ook niet meer nodig: via internet zijn de werkstations met de IaaS-infrastructuur verbonden.

Ook nu is het voordeel dat de klant totaal geen infrastructuur meer zelf hoeft op te zetten en te beheren.

De nadelen zijn de door de leverancier opgelegde (technische) standaarden.

De technologische ontwikkeling van deze vormen van cloudbased computing gaan razendsnel. In het bijzonder de flexibiliteit van de inrichting daarvan, wordt steeds beter. Dit staat bekend onder de naam: (hyper) converged computing-omgevingen of ook wel software defined. Een productie-omgeving (PaaS) kan soms zelfs door de klant zelf via software worden samengesteld en ingericht. Vaak wordt daarbij gesproken van: een software defined datacenter. Deze ontwikkeling vindt momenteel ook plaats voor de samenstelling en inrichting van IaaS-omgevingen: de software defined infrastructure.

Opties voor cloudomgevingen

Naast het type service is bij cloud ook sprake van de omgeving waarin de service al dan niet exclusief voor een klant wordt beheerd. Daarvoor wordt onderscheiden naar:

Private cloud: een exclusief voor één klant beheerde omgeving

Als een klant een private cloud bij een provider afneemt, is dat een omgeving, die exclusief voor deze klant beschikbaar is.

Deze vorm van cloudservices lijkt veel op de traditionele outsourcing, waarin een klant gebruik maakt van de specifiek voor deze klant door de leverancier beheerde omgeving. De voordelen van cloudservices krijgt de klant dan wel.

Public cloud: een omgeving die verschillende gebruikers/klanten samen delen

In deze vorm van cloudservices maken vele klanten gebruik van dezelfde software (shared use) en/of omgeving. Ook deze vorm van cloudservices heeft analoge kenmerken als bij traditionele outsourcing. Een leverancier laat verschillende klanten gebruik maken van bijvoorbeeld dezelfde server (shared computer resources). In beide gevallen kan de leverancier de server goedkoper beheren en aan de klanten aanbieden.

Voorbeelden van public cloud zijn: Office 365, Dropbox en Google apps.

Hybrid cloud: een situatie waarin een klant gebruik maakt van meestal gekoppelde omgevingen, die bestaan uit publieke en private clouds. Hybrid cloud staat ook wel voor de situatie dat deels gebruik wordt gemaakt van clouds, die zijn gekoppeld aan een eigen beheerde ICT-omgeving.

Webservices

Er zijn diverse leveranciers van de zogenoemde webservices. Dit is meestal SaaS-georiënteerde software, die specifieke functionaliteit biedt, maar geen totale applicatie zijn. Amazon is een bekende leverancier van deze webservices.

Meestal is de voorwaarde voor het gebruik van webservices dat de klant gebruik maakt van een standaard technische omgeving en veelal gebaseerd op een service oriented architectuur (SOA).

Cloud en procurement

Voor het definiëren van de sourcing is het dus niet alleen van belang om te kiezen voor een specifieke sourcingoptie, maar daarbij ook te beslissen over de keuze voor traditionele outsourcing en het al dan niet gebruik maken van bepaalde clouds.

In het algemeen geldt dat het kiezen voor clouds betekent, dat de klant geen flexibiliteit heeft wat betreft de afgenomen services, zoals: de (versies van de) software en/of het moment dat een nieuwe versie beschikbaar komt, of de technologische keuzes van de provider moet accepteren.

Let op interfaces bij cloudoplossingen

Een bedrijf koos ervoor om een CRM-oplossing uit de cloud af te nemen: een SaaS-oplossing in een public cloud. De klantgegevens werden wel in een aparte omgeving voor dit bedrijf bij de provider opgeslagen: een vorm van hybrid cloud derhalve.

De keuze voor het gebruik van deze hybrid cloud oplossing werd gemotiveerd door:

- het was veel goedkoper om voor de CRM een SaaS-oplossing te kiezen dan (licenties voor) een pakket te kiezen (dus inclusief de licentiekosten, de implementatie en het beheer daarvan);
- er waren geen applicatiebeheerders meer bij de klant nodig; alle beheer werd door de provider uitgevoerd.

Waar deze klant geen rekening mee had gehouden, was dat de klantgegevens uit de CRM-oplossing in veel systemen werden gebruikt, die nog wel bij de klant draaiden. Dit betekende dat veel interfaces moesten worden ontwikkeld en beheerd. Achteraf was het geen positieve business case.

En wat vindt de business van cloud?

PostNL heeft een aantal jaren geleden besloten om haar totale ICT in de cloud onder te brengen. De CIO motiveerde dat als volgt:

- geen eigen ICT-middelen en beheer meer nodig;
- de business krijgt nu nog maar één oplossing: de standaarden van de provider.

Ook dit was sterk op het verlagen van de ICT-kosten gericht. Achteraf bleek dat het opleggen van de door de provider gediceerde standaarden (in het bijzonder de geboden SaaS-oplossingen) niet altijd door de business werden gewaardeerd.

2.4 Sourcingstrategie

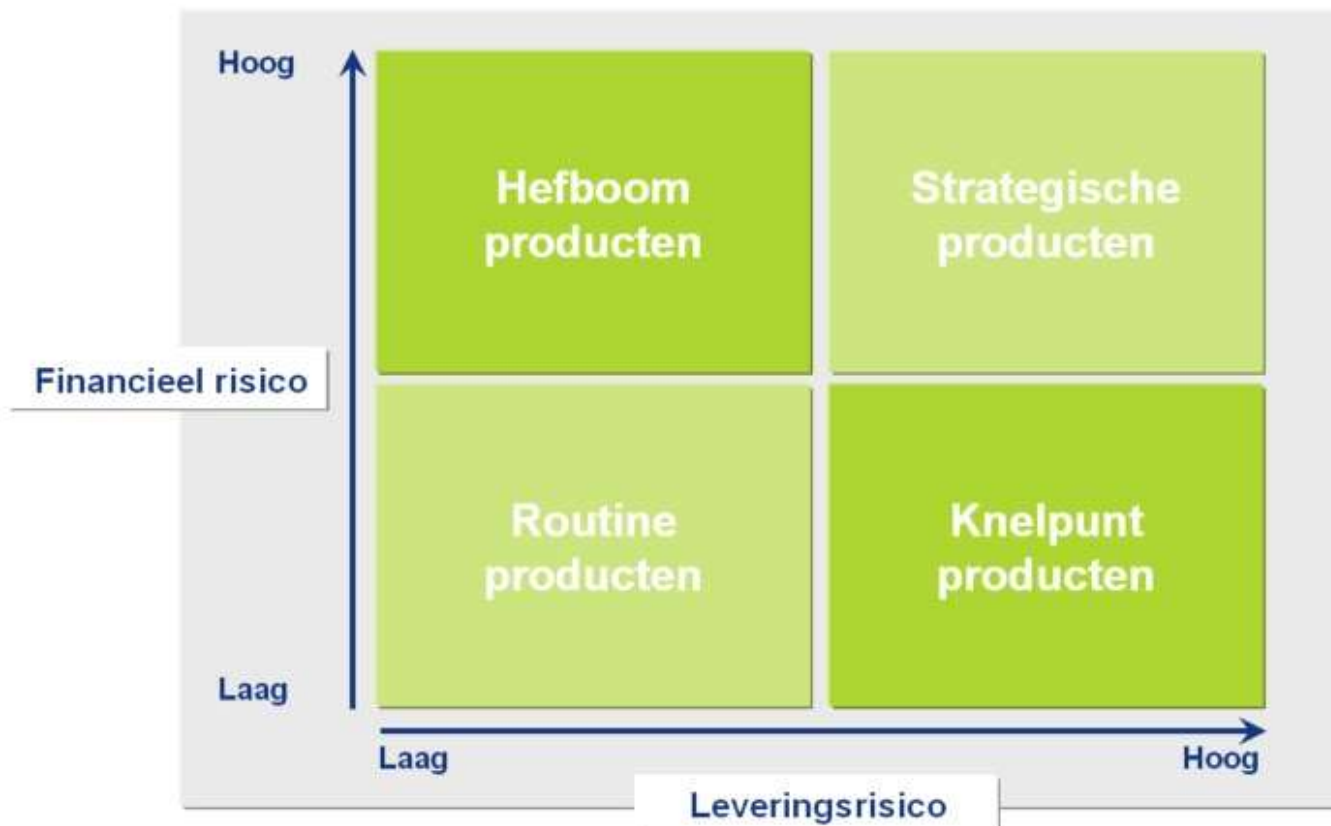
De sourcingstrategie vult het sourcingbeleid nader in en geeft de tactische randvoorwaarden voor de sourcing. De sourcingstrategie is een tactisch plan voor de realisatie van de gewenste sourcing.

Een sourcingstrategie beschrijft bijvoorbeeld:

- de voorkeur voor single- of multisourcing;
- eisen aan leveranciers, bijvoorbeeld met betrekking tot de geografische locatie van de leverancier;
- eisen aan de diensten, zoals vanuit wettelijke kaders (zoals: de Wet op de Privacy of de regelgeving die het verbiedt om persoonsgegevens buiten Europa op te slaan);
- welke samenwerkingsvormen met te selecteren leveranciers de voorkeur genieten;
- de indeling in percelen;
- randvoorwaarden, condities en eisen die worden gesteld aan de diensten van een leverancier, mede afhankelijk van een specifiek perceel;
- een sterkte/zwakte analyse, een risico-analyse en een financiële analyse om de gewenste sourcing-opties (inclusief een eventuele keuze voor cloud) vast te stellen;
- het scenario waarmee de gewenste sourcingstrategie wordt gerealiseerd.

De inkoopmatrix van Kraljic

Een sourcingstrategie zou altijd moeten bijdragen aan het beste resultaat voor de business. Daarmee wordt bedoeld dat niet alleen de toegevoegde waarde van (de investeringen in) de ICT het beste rendement voor de business zou moeten hebben, maar ook de vorm waarin de ICT wordt georganiseerd. De inkoopmatrix van Kraljic biedt hier handvatten voor.



Bron: Kraljic.

Kraljic gaat er vanuit dat een beslissing, bijvoorbeeld over het al dan niet uitbesteden en de vorm daarvan, is gebaseerd op twee belangrijke overwegingen:

1. de (financiële) bijdragen die de ICT (maar ook de sourcing) voor de business levert;
2. de risico's die daaraan zijn verbonden.

Kraljic spreekt van producten, maar daar kan voor worden ingevuld: systemen, diensten of services, percelen. Daarbij onderkent Kraljic 4 typen van producten:

1. Strategische producten: deze vormen de core business van de organisatie. De producten hebben een hoog leveringsrisico en een hoge financiële waarde (zoals zeldzame materialen). De strategie moet primair

gericht zijn op het nastreven van een vorm van partnership met een leverancier.

2. Hefboom producten: er is veel aanbod, maar de producten zijn belangrijk voor de business (zoals ICT-middelen en systemen/applicaties). De strategie benut de ruimte, die er bij deze producten is om te wisselen en te onderhandelen.
3. Routine producten: bij routine producten is het van belang de logistiek efficiënt te organiseren. Bij routineproducten (zoals kantoorartikelen) kost de afhandeling vaak meer dan de waarde van het product zelf. De inkoopstrategie moet daarom primair gericht zijn op de beperking van de administratieve en logistieke complexiteit.
4. Knelpunt producten: het strategische beleid bij knelpuntproducten moet erop gericht zijn om de continuïteit van de toelevering veilig te stellen. Dat kan door het zoeken van substituu-producten en alternatieve leveranciers om te grote afhankelijkheid te voorkomen.

Meer informatie over het inkoopmodel van Kraljic is te vinden op de website van The art of Management.

De planning van percelen

Bij het opstellen van de sourcingstrategie moet goed worden overwogen welke percelen worden gedefinieerd en of een perceel al dan niet kan of mag worden uitbesteed.

Los van bedrijfspolitieke overwegingen kunnen overwegingen worden gemaakt, zoals:

- Welk risico loopt de organisatie bij het uitbesteden en/of extern laten ontwikkelen en/of beheren van het perceel?
- Heeft een beoogde leverancier voldoende kennis van en ervaring met het perceel?
- Kan een leverancier het beter, sneller en/of goedkoper, of kunnen wij het zelf misschien beter, sneller en/of goedkoper?

Naast de technische overwegingen spelen ook kosten en (benodigde) kennis en ervaring een rol in deze overwegingen.

Maar denk ook aan de aansturing van een of meerdere leveranciers en de kennis, die daarvoor bij de klantorganisatie beschikbaar is. Outsourcing impliceert regie en bij multisourcing is dat niet eenvoudig. In het algemeen kan hiervoor een redelijk zakelijke afweging worden gemaakt.

De sourcing-governance

Een belangrijk besluit in het kader van de sourcingstrategie moet worden genomen over wie een contract met een leverancier mag afsluiten en onder welke condities.

Hierbij spelen drie zaken een rol:

- de corporate governance en IT-governance;
- de verantwoordelijkheden die zijn benoemd in het kader van de outsourcing en procurement;
- de bevoegdheden en de governance over een contract.

Het beleggen van verantwoordelijkheden

In het algemeen is een Chief Information Officer (CIO), Informatiemanager of Manager Regie (-organisatie) verantwoordelijk voor het afsluiten van een outsourcingcontract. Maar ook de afdelingen Inkoop of Procurement kunnen een bepaalde rol in het procurementproces hebben. Zo kan de Afdeling Inkoop verantwoordelijk zijn voor het procesmatig begeleiden van de aanbesteding en de contractonderhandelingen en kan de Afdeling Procurement verantwoordelijk zijn voor de procesmatige sturing op het contractbeheer.

Het beleggen van bevoegdheden; de sourcing-governance

In een kleine of middelgrote organisatie is veelal sprake van gecentraliseerd beheer van de informatievoorziening en de ICT-middelen en kan ook procurement centraal worden geregeld. Vanuit een centrale regie-organisatie worden de behoeften van de business geïnventariseerd, geoperationaliseerd, worden tenders verzorgd en vinden contractmanagement en leveranciersmanagement plaats.

In een grote organisatie met een holding en daaronder werkmaatschappijen dient rekening te worden gehouden met de corporate governance. Als werkmaatschappijen misschien wel volledig vrij zijn in het beheer van hun informatievoorziening en dus ook over (een eventuele) outsourcing, dan kan de holding wellicht nog wel het sourcingbeleid en de sourcingstrategie vaststellen, maar veel meer ook niet.

In zo'n situatie kan dan worden uitgegaan van de volgende principes:

- Centraal (bijvoorbeeld door de holding) wordt een contract met een (of met meerdere) leveranciers afgesloten; dit betreft feitelijk een raamwerkcontract. De werkmaatschappijen hebben vervolgens de vrijheid om binnen de grenzen van het raamwerkcontract specifieke overeenkomsten af te sluiten.
- Centraal (bijvoorbeeld door de holding) wordt een contract met een (of met meerdere) leveranciers afgesloten; dit betreft feitelijk een raamwerkcontract. De werkmaatschappijen hebben vervolgens uitsluitend de vrijheid om binnen de grenzen van het raamwerkcontract (specifieke) SLA's af te sluiten.
- Centraal (bijvoorbeeld door de holding) wordt een contract met een (of met meerdere) leveranciers afgesloten; dit betreft zowel het raamwerkcontract als de SLA's. De werkmaatschappijen krijgen vervolgens de diensten, die centraal zijn gecontracteerd.

Er bestaan ook mengvormen in de sourcing-governance (zolang die maar aansluiten op de corporate governance).

Een voorbeeld is de holding die alle generieke ICT-diensten levert, zoals het netwerk. De werkmaatschappijen hebben voorts het mandaat om zelf applicaties te selecteren, zolang die maar op de generieke infrastructuur kunnen draaien. Qua sourcing-governance kan hierop als volgt worden aangesloten:

1. Centraal (bijvoorbeeld door de holding) wordt een contract voor het leveren van infrastructurele diensten afgesloten.
2. De werkmaatschappijen hebben het mandaat om al dan niet gebaseerd op de opties voor de sourcing-governance contracten of SLA's met leveranciers af te sluiten.

Voor de optie, waarbij een holding de generieke ICT aan de werkmaatschappijen levert, geldt meestal ook dat de werkmaatschappijen verplicht zijn om bepaalde generieke business-applicaties te gebruiken zoals een centraal beheerd financieel systeem.

Opdrachten

Opdracht 1.

Geef antwoord op de volgende vragen:

1. Is er in jouw organisatie een sourcingstrategie vastgesteld en beschikbaar?
2. Wat zijn de kernelementen van die sourcingstrategie?
3. Zijn alle relevante elementen van een sourcingstrategie, zoals in de theorie gepresenteerd, ook ingevuld?

Opdracht 2.

In jouw organisatie is vast wel sprake van de outsourcing van een systeem en het beheer daarop (zoals: technisch applicatiebeheer of hosting).

Geef nu antwoord op de volgende vragen:

1. Herken je de elementen van de sourcingstrategie ook in de gerealiseerde outsourcing?
2. Welke aspecten van de theorie over een sourcingstrategie zijn wel geregeld in de gerealiseerde outsourcing?
3. Welke aspecten van de theorie van de sourcingstrategie zijn niet geregeld?
4. Welke risico's loopt jouw organisatie doordat bepaalde aspecten van de theorie van de sourcingstrategie niet zijn geregeld?

3. De processen van procurement

3.1 Inleiding

Er zijn een aantal processen binnen procurement die in de volgende paragrafen worden behandeld.

Inleiding procurement processen

Zoals eerder is opgesomd, worden de volgende procurement processen geïdentificeerd:

1. Identificatie van de behoeften van de business; meestal door businessmanagement zelf;
2. Analyse en operationalisatie van de behoeften van de business; vaak door een sourcing-specialist;
3. Het tenderproces: het opstellen van een uitnodiging aan leveranciers om te offrenen (RfI, RfP, RfQ) en de communicatie daarover met de voor het uitbrengen van een offerte uitgenodigde leveranciers;
4. Leveranciersselectie: het beoordelen van de offertes en selecteren van de beste leverancier(s);
5. Contractonderhandeling, het opstellen van het contract, en vervolgens afsluiten van het contract;
6. Contractbeheer, het beheren van het contract, inclusief het verstrekken van:
 - a. opdrachten aan de leverancier(s);
 - b. de regie (afstemming en/of coördinatie) over deze opdrachten;
 - c. het zo gewenst of zo nodig aanpassen van het contract;
10. Het bewaken van de (kwaliteit van de) dienstverlening van de leverancier en de bijsturing daarop.

Elk van deze processen wordt in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

3.2 Identificatie van behoeften van de business

De identificatie van de behoeften van de business is feitelijk geen onderdeel van procurement. Omdat met dit proces de basis wordt gelegd voor het verkrijgen van de gewenste diensten (al dan niet van een outsourcingpartij) wordt dit proces toch bij procurement betrokken.

De behoeften van de business hebben in eerste instantie betrekking op de functionaliteit (van applicaties en van de ICT-infrastructuur), die de business nodig heeft voor de ondersteuning van de bedrijfsprocessen en de aansturing daarvan.

In andere cursussen is uitgebreid ingegaan op de principes voor deze functionaliteit en de wijze waarop dit kan worden geïnventariseerd.

In het algemeen kan worden gesteld dat deze behoeften worden geïdentificeerd vanuit:

- het bedrijfsbeleid;
- de businessstrategie, waarmee het bedrijfsbeleid invulling moet krijgen;
- de bedrijfsprocessen, waarvoor gegevens en functionaliteit nodig zijn;

- managementinformatie voor de aansturing van de bedrijfsprocessen (ook wel bedrijfsvoering genoemd).

De behoeften van de business kunnen voorts worden benoemd in termen van:

- de functionaliteit van de informatievoorziening;
- applicaties en gegevensopslag (storage);
- ICT-middelen, zoals servers, PC's, laptops, netwerk;
- de diensten, zoals de hosting van applicaties en databases, applicatiebeheer, het beheren van het netwerk (de informatievoorziening moet immers beschikbaar zijn voor gebruik);
- de services voor de ICT-diensten (zoals het leveren en vervangen van ICT-middelen en support).

Vanuit de IT-governance bezien is dit proces van procurement de verantwoordelijkheid van het businessmanagement.

Vaak wordt voor dit proces een business consultant (of Business Proces Analist) ingezet om het management hierin te ondersteunen.

3.3 Analyse en operationalisatie van de behoeften van de business

Ook voor dit proces geldt dat het feitelijk geen onderdeel van procurement is, maar wel randvoorwaardelijk is voor procurement.

Als duidelijk is welke behoeften de business heeft, kan de stap worden gemaakt om deze behoeften te operationaliseren. Het gaat er daarbij om, dat de benodigde middelen, diensten en services worden geoperationaliseerd in concreet gedefinieerde termen (bij voorkeur SMART gedefinieerd). Dit legt de basis voor een RfP (waarin zo concreet mogelijk de gevraagde diensten en services moeten worden omschreven, zodat de leverancier goede informatie heeft om zijn offerte op te stellen), maar ook voor het opstellen van SLA's. Een SLA is het document waarin het niveau van de gevraagde services wordt gedefinieerd en op basis waarvan kan worden gemeten of de leverancier zijn verplichtingen nakomt. Meestal wordt dit gedaan op basis van de door de leverancier op te leveren servicelevel-rapportages (SLR's).

Het operationaliseren van de behoeften is niet zo gemakkelijk, althans om ze zodanig concreet te maken dat de omschrijving volledig en eenduidig (en bij voorkeur SMART) is. Daarom wordt hiervoor vaak een specialist ingeschakeld, bijvoorbeeld een sourcing-specialist.

Voorbeeld van beschikbaarheid

Een bedrijf dat reizen verkoopt, via internet en in winkels, wil haar ICT outsourcen. Een van de belangrijkste applicaties is het Reis-Informatie- en Verkoopstelsel. Het voornemen is om deze applicatie door een externe partij te hosten. Naast alle technische informatie over deze applicatie en de opbouw van het netwerk waarop de winkels zijn aangesloten, is de beschikbaarheid van de applicatie van belang. Het businessmanagement stelt de

eis: "Deze applicatie moet gedurende de winkelopeningstijden beschikbaar zijn." Desgevraagd antwoordde het management op de vraag: "Wat zijn de winkelopeningstijden?": "De winkel gaat open om 09:00 uur en sluit weer om 18:00 uur." Zijn we er dan? Nee, op zondag is de winkel gesloten (dan kunnen klanten gebruik maken van de webshop), op zaterdag is de winkel open tussen 09:00 en 17:00 uur. En bovendien zijn er winkelavonden, bijvoorbeeld in Den Haag op donderdagavond en in Rotterdam op vrijdagavond. Nu pas is het begrip beschikbaarheid van de winkel goed gedefinieerd.

De beschikbaarheid van de Reizen-Informatie- en Verkoop-applicatie was van belang om met een hostingpartij afspraken te maken over: wanneer de applicatie voor gebruik beschikbaar moest zijn, wanneer support moest worden geleverd (de openingstijden van de servicedesk ten tweedelijns ondersteuning) en wanneer service-windows (bijvoorbeeld voor onderhoud) beschikbaar waren.

Toen de hostingpartij de applicatie ging hosten (mede op basis van een SLA waarin de beschikbaarheid van de applicatie was gedefinieerd) bleek al snel dat de beschikbaarheid van de applicatie niet gelijk liep met de tijden waarop in de winkels werd gewerkt: er bleek namelijk sprake te zijn van structureel overwerk. Dus om de applicatie slechts tussen 09:00 en 18:00 (en andere gedefinieerde beschikbaarheidstijden) beschikbaar en operationeel te hebben, was niet voldoende!

Je kan stellen dat bijvoorbeeld het definiëren van beschikbaarheid van een applicatie en support-uren juist de focus is van het opstellen van een SLA. Echter door een goede analyse van de tijden, dat de medewerkers daadwerkelijk de applicatie nodig hadden, zou het overwerk direct zijn geïdentificeerd.

Opdracht

Stel je wordt opdrachtgever voor het uitbesteden van een bepaald systeem, in het bijzonder het technisch applicatiebeheer en de hosting van dit systeem.

Stel nu eens de specificaties op voor de diensten, die je van een leverancier verwacht voor:

- het technisch applicatiebeheer;
- de hosting van het systeem.

3.4 Het tenderproces

Om services van een leverancier te krijgen is het nodig om leveranciers te informeren en hen uit te nodigen om een offerte in te dienen (als basis voor leveranciersselectie). In het algemeen wordt dit het tenderproces genoemd. Een tender bevat daarbij een of meer percelen, die aan een of meer leveranciers kunnen worden uitbesteed.

Een tender wordt gestart als in de sourcingstrategie is vastgesteld dat de betreffende percelen in principe kunnen en mogen worden uitbesteed.

In de sourcingstrategie is voorts bijvoorbeeld vastgesteld:

- onder welke condities een perceel mag worden uitbesteed, zowel organisatorisch, technisch en financieel;
- welke sourcing-opties de voorkeur genieten of door de leverancier moeten worden geleverd (ook bijvoorbeeld eventuele cloudservices);
- welke eisen aan een leverancier worden gesteld.

Tijdens de operationalisatie van de businessbehoeften zouden de concrete eisen aan de diensten en de services volledig en eenduidig moeten zijn gedefinieerd. Anders is voorafgaande aan de aanbesteding aanvullende analyse nodig om dat alsnog te realiseren.

Vormen van uitnodiging tot offrenen: RfI, RfP, RfQ

Als alle eisen aan de dienstverlening en de services volledig en eenduidig zijn vastgesteld, kunnen deze eisen door de klant/aanbesteder in de uitnodiging tot offrenen worden gespecificeerd. Dit vindt plaats in een Request for Proposal (RfP). De RfP is dan de uitnodiging tot offrenen.

Het is niet altijd volledig duidelijk welke diensten en services een klant nu eigenlijk nodig heeft; wel de (functionele) eisen daaraan (die moet een klant toch echt zelf vaststellen).

Zo kan een klant wel de (functionele) eisen hebben vastgesteld, maar (nog) niet de vorm of de technologie, waarmee die diensten en services moeten of kunnen worden geleverd.

Een klant kan bovendien vragen hebben, die hij aan de markt wil voorleggen. Dit kan betrekking hebben op bijvoorbeeld:

- de situatie dat in een bedrijf veel ontwikkelingen spelen die van invloed zijn op de vorm en de inhoud van de ICT. De klant kan dan aan de markt vragen hoe de visie van de leveranciers op al die ontwikkelingen is en hoe de leveranciers denken dat daar het beste op kan worden ingespeeld
- de klant is ontevreden over de gebruikte technologie en zoekt alternatieven. De klant kan dan aan de markt vragen welke alternatieven er zijn, welke alternatieven voor de markt relevant zijn en op die alternatieven een visie te presenteren

Als de klant/aanbesteder diverse van dit soort vragen heeft, is het relevant om eerst een Request for Information (RfI) uit te zetten.

In een RfI worden de eisen aan de dienstverlening (of in elk geval de uitgangspunten daarvoor) vermeld en worden leveranciers uitgenodigd om hun visie daarop te geven. Meestal wordt dan niet direct een offerte gevraagd.

Als follow-up wordt meestal uit de leveranciers, die een aansprekende visie hebben gegeven, een aantal (bijvoorbeeld 3) leveranciers geselecteerd, die worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen (meestal dan wel op basis van een RfP).

Meestal heeft een klant/aanbesteder wel een beeld van de kosten van de eventuele outsourcing. Bijvoorbeeld als men weet hoeveel de kosten van de uit te besteden percelen momenteel zijn, of als men de betreffende percelen

al aan een leverancier heeft uitbesteed (maar een andere leverancier zoekt; een her-aanbesteding). Toch kan het interessant zijn om een indicatie van de kosten te krijgen door de markt daarom te vragen. Dat wordt dan gedaan met een Request for Quotation (RfQ) waarin aan leveranciers wordt gevraagd om een kostencalculatie te maken (uiteeraard voor de diensten en services die worden gevraagd en/of aangevuld met de visie van de leverancier op de wijze waarop deze kunnen worden geleverd). Een RfQ wordt ook nog wel uitgezet bij een groep van initieel geselecteerde leveranciers, nadat de specificaties van de diensten en de services volledig bekend zijn, offertes zijn uitgebracht, maar heroverwegingen leiden tot een bijgesteld offertebedrag.

De inhoud van een RfP (of RfI)

Een RfP (of RfI) zou alle informatie moeten bevatten voor een leverancier om een gedegen offerte uit te brengen. Een RfP bevat daarom meestal:

1. Introductie en toelichting op de aanbesteding.
2. Beschrijving van de huidige en gewenste situatie (bijvoorbeeld: het ICT-beleid, het huidige ICT-landschap) en de gewenste ondersteuning van een leverancier.
3. Een omschrijving van de (eisen aan de) gewenste diensten en services (eventueel al uitgewerkt in concept SLA's).
4. Eisen aan de leverancier, zoals het beschikken over bepaalde certificaten (denk aan de NEN ISO 27000, de (internationale) norm voor informatiebeveiliging).
5. De afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van klant en van leverancier, of de eisen aan de samenwerking tussen klant en leverancier.
6. Eisen aan de transitie, de overdracht van de ICT-middelen, de diensten en services (vanuit de klant of vanuit een huidige leverancier) naar de nieuwe leverancier.
7. Juridische en financiële eisen voor het contract.
8. Instructies aan leveranciers, zoals de wijze van het uitbrengen van de offerte en eventueel een lijst van vragen aan de leverancier die in de offerte moeten worden beantwoord.
9. De tenderprocedure en wijze (criteria voor) leveranciersselectie.

Procedures voor tenders

Een bedrijf mag op elke gewenste wijze een tender uitvoeren.

Een overheidsorganisatie in Europa dient zich voor een tender (en contract) te conformeren aan de Europese regelgeving voor een tender (en contract). Nadere informatie en richtlijnen voor het aanbesteden onder de wetgeving in Europa zijn te vinden [via de link](#).

De volgende procedures voor tenders worden in het algemeen onderscheiden:

Openbare aanbesteding

Bij een openbare aanbesteding, bijvoorbeeld verplicht onder EU-regelgeving, wordt een tender (de uitnodiging voor offrenen) openbaar gemaakt. Tenders van de overheid worden bijvoorbeeld gepubliceerd op een door de rijksoverheid beheerde website.

In principe kan iedere leverancier deze tenders inzien en daarop reageren door een offerte uit te brengen. Het kenmerk van openbare aanbesteding is dat alles, ook alle communicatie, in de openbaarheid en daarmee volledig transparant voor alle partijen verloopt (en onder EU-regelgeving: moet verlopen).

Concurrentie gerichte dialoog

Bij deze vorm van aanbesteding wordt meestal eerst een openbare aanbesteding gestart. Uit de offertes wordt een aantal (bijvoorbeeld 3) leveranciers geselecteerd, waarmee het selectieproces verder wordt gevoerd. Onder EU-regelgeving moet deze vervolgstap ook volledig transparant verlopen. De concurrentie gerichte dialoog bestaat dan ook uit een volledig transparante afstemming (dialoog, discussie) met de geselecteerde leveranciers over de invulling van de gewenste diensten en services (zie ook het proces van de communicatie met de leveranciers). Na de afronding van deze dialoog worden de betrokken leveranciers uitgenodigd om een offerte uit te brengen, op basis waarvan de klant een selectie maakt.

Onderhandelingsprocedure met of zonder bekendmaking

Bij deze vorm van aanbesteding wordt meestal een openbare aanbesteding gevolgd. Geïnteresseerde leveranciers brengen een offerte uit. Op basis van die offertes wordt een aantal (meestal 3) leveranciers geselecteerd, waarmee de procedure verder wordt doorlopen. Op basis van de offertes wordt voorts onderhandeld over de condities van het contract. Dit kan openbaar of in een besloten context plaatsvinden. Bij de openbare procedure zijn alle leveranciers (en concurrenten) volledig op de hoogte (of worden volledig op de hoogte gebracht) van de onderhandelingspunten (niet de inhoud daarvan).

Niet-openbare aanbesteding

Zoals de naam het al zegt, wordt de uitnodiging om te offrenen niet openbaar gemaakt. Een geselecteerd aantal leveranciers wordt voor het indienen van een offerte uitgenodigd. Vaak wordt voor deze vorm van aanbesteding een tweetrapsraket gehanteerd. Eerst wordt een aantal leveranciers (bijvoorbeeld gebaseerd op een long list van preferred leveranciers) uitgenodigd om te reageren op een RfI. Uit de reacties wordt vervolgens een aantal (bijvoorbeeld 3) leveranciers geselecteerd (de short list), die de RfP krijgen en waarmee de onderhandelingen worden gestart.

Onderhandse aanbesteding

Bij een onderhandse aanbesteding selecteert de klant/aanbesteder direct een of meer leveranciers waarmee men in principe zaken wil doen en die met een RfP (of eventueel RfI of RfQ) worden uitgenodigd om te offrenen. Wordt slechts één leverancier gevraagd om een offerte uit te brengen, dan wordt dat ook wel een enkelvoudige uitnodiging genoemd

Specifieke eisen voor overheidsbedrijven

Een overheidsbedrijf (zoals een ministerie, een provincie, een gemeente of een agentschap) moeten tenderen conform de Europese regelgeving daarover. In die wetgeving (oktober 2016) wordt bijvoorbeeld gesteld dat de

openbare aanbestedingsprocedure moet worden gevolgd voor percelen met een (omzet-)waarde van meer dan € 209.000,=. Dit geldt overigens niet alleen voor het leveren van services, maar ook voor het leveren van producten (bijvoorbeeld ICT-middelen, zoals hardware).

Het doel van de EU voor deze wetgeving is dat er vrije concurrentie moet bestaan tussen alle leveranciers in de EU. Daarom worden stringente eisen gesteld aan het tenderproces: dat moet volledig transparant zijn. In principe moet daarom het proces van de openbare aanbesteding worden gevolgd. De concurrentiegerichte dialoog kan onder EU-regelgeving ook worden gevolgd, als die dialoog maar volledig transparant voor alle deelnemers is.

Voorts geldt dat de klant/aanbesteder op basis van de offertes een leverancier moet selecteren; nadere onderhandelingen zijn verboden. Voor een leverancier is het vervolgens dan ook de opdracht om een goede en volledige offerte in te dienen; er mag niet worden onderhandeld en de selectie dient plaats te vinden op basis van de ingeleverde offerte.

Gevolgen van de EU-regelgeving voor tenders

Vanuit de EU-regelgeving wordt dus geëist dat het tenderproces volledig transparant is. Alle leveranciers in Europa moeten namelijk een eerlijke, en gelijke, kans krijgen om te worden geselecteerd.

Om de tender volledig transparant te laten verlopen, moet rekening worden gehouden met de volgende punten:

- Een RfP (of Rfl) moet alle informatie bieden om een offerte op te stellen. Het wordt wel toegestaan om in een openbare bijeenkomst nadere toelichtingen op de RfP (of Rfl) te geven, mede op basis van openbaar gepubliceerde vragen van leveranciers.
- Een concurrentiegerichte dialoog is toegestaan om tot de definitie van de benodigde diensten en services te komen, zolang de uitvoering transparant is.
- Onderhandelingen met leveranciers zijn verboden. Wel is het mogelijk om de onderhandelingsprocedure met bekendmaking te volgen.
- De selectieprocedure en het vervolg van de aanbesteding (zoals een eventuele tweede selectieronde of de procedure voor het opstellen en afsluiten van het contract) moet volledig in de RfP (of Rfl) worden gespecificeerd.
- De criteria op basis waarvan leveranciersselectie plaatsvindt, moeten van tevoren (dus in de RfP of Rfl) bekend worden gemaakt.

Het onder EU-regelgeving uitvoeren van een tender is niet gemakkelijk. Hoe krijg je het tenderproces volledig transparant?

Bovendien hebben Nederlandse overheidsinstellingen een voorkeur voor de selectie van een Nederlands bedrijf (of in elk geval een bedrijf dat in Nederland is gevestigd). Deze voorkeur en elke uiting in de RfP (of Rfl), die al een voorselectie zou kunnen impliceren, is verboden.

Wel kan men bijvoorbeeld aangeven dat de communicatie altijd in het Nederlands moet plaatsvinden of dat een specialist van de te selecteren leverancier binnen een half uur op een locatie van de klant moet kunnen zijn. Deze eisen kunnen misschien niet altijd eenvoudig door elke leverancier binnen Europa worden ingevuld (bijvoorbeeld met onderaannemers).

Communicatie met leveranciers

De klant/aanbesteder heeft de verantwoordelijkheid en ook het belang (en zeker bij een openbare aanbesteding) om een gedegen RfP (of RfI) op te stellen. Dit vormt immers de basis voor een kwalitatief goede offerte.

Ondanks alle zorg voor het opstellen van de RfP (en in het bijzonder de specificatie van de gevraagde diensten en services) kunnen leveranciers vragen hebben over de RfP. Daarvoor worden in de tenderprocedure dan ook meestal diverse informatieve sessies met de leveranciers aangekondigd. De eerste informatieve sessie is vaak een toelichting van de klant/aanbesteder op de RfP (of RfI). De tweede informatieve sessie wordt georganiseerd om leveranciers de kans te bieden om vragen te stellen over de RfP (of RfI).

In het algemeen is het organiseren van openbare informatieve sessies een goede gewoonte en wordt onder EU-regelgeving geëist, want alle leveranciers krijgen dezelfde informatie (ook over de vragen van hun concurrenten). Daarmee wordt ook de basis gelegd voor vergelijkbare offertes.

Opdracht

In de vorige paragraaf werd de opdracht gegeven om de specificaties voor het beheer en de hosting van een applicatie uit te laten voeren.

Stel nu een RfP op waarmee je leveranciers kan uitnodigen voor het uitbrengen van een offerte. Het gaat om de kern van het RfP, dus het is niet nodig om een volledig RfP op te stellen en dat volledig uit te werken.

3.5 Leveranciersselectie

Leveranciersselectie lijkt eenvoudig: je vergelijkt de offertes en kiest het beste aanbod daaruit. Maar wat is het beste aanbod? Gelet op de kosten? Of de aangeboden kwaliteit? En hoe selecteer je een leverancier die niet alleen een mooi aanbod doet, maar zijn belofte ook gestand kan doen?

Voor leveranciersselectie ligt het voor de hand om naast alle inhoudelijk en financiële aspecten je vooral te laten leiden door het vertrouwen dat je op basis van de offerte of nadere gesprekken in de leverancier krijgt. Dit is meer een selectie op basis van gevoel dan op basis van concrete (SMART) selectiecriteria. Bovendien is het onder EU-regelgeving verplicht om de procedure voor leveranciersselectie transparant te maken, inclusief de selectiecriteria.

Een veel gehanteerd selectie criterium is: het beste financiële aanbod. De leverancier die het goedkoopste is, wordt dan geselecteerd. Dit was overigens vroeger het uitgangspunt voor een tender onder EU-richtlijnen: de goedkoopste leverancier won de aanbesteding.

Dit is geen slimme wijze van leveranciersselectie: het gaat om immers om de prijs en de kwaliteit. Wat heb je aan een leverancier die misschien wel de goedkoopste is, maar de diensten en services niet op het gewenste kwalitatieve niveau kan leveren?

Criteria voor leveranciersselectie

Voor de selectie van een leverancier (mede op basis van zijn offerte en presentatie daarover) kunnen als uitgangspunt de volgende criteria worden gehanteerd:

1. De prijs voor de geoffreerde diensten en services.
2. Harde functionele criteria, zoals:
 - a. de visie op de te leveren diensten en services van de leverancier;
 - b. het voldoen aan de in de RfP gespecificeerde certificeringseisen (zoals de NEN ISO 27000 (een internationale norm voor informatiebeveiliging));
 - c. de kwaliteit van de geoffreerde diensten en services en de borging daarvan conform concept SLA;
 - d. de financiële, juridische en andere clausules die de leverancier stelt aan het contract en/of het leveren van de gevraagde services.
7. Zachte (niet-functionele) criteria, zoals:
 - e. het vertrouwen dat de leverancier de klant/aanbesteder geeft;
 - f. de kwaliteit van de offerte.

Deze criteria zijn hier vooral in kwalitatieve termen opgesomd. Zeker als het een tender onder EU-regelgeving betreft, moeten deze volledig (SMART) worden geoperationaliseerd. In het bedrijfsleven is men niet gedwongen om deze selectiecriteria volledig te operationaliseren. Toch heeft die operationalisatie zijn waarde, want de selectie vindt plaats op basis van vooraf goed gedefinieerde en objectieve criteria.

Het proces van leveranciersselectie

Nadat leveranciers met een RfP (of RfI) zijn uitgenodigd om een offerte uit te brengen en deze offertes ook zijn ontvangen, is het een goede gewoonte om een toelichting van de leverancier te vragen op zijn offerte. Dit vindt altijd in een besloten bijeenkomst plaats met klant/aanbesteder en leverancier.

Het vervolgproces voor leveranciersselectie

Afhankelijk van de gevolgde tenderprocedure:

- kan een selectie worden gemaakt van leveranciers waarmee de klant/aanbesteder verder wil afstemmen en eventueel onderhandelen;
- kan de RfP worden aangepast, bijvoorbeeld met additionele vragen waarop eventueel een geselecteerd aantal leveranciers hun offerte op aanpassen of nader invullen.

Al die afstemming met de leveranciers en eventuele verzoeken om de offerte nader in of aan te vullen leidt meestal tot het verzoek aan de leveranciers om hun Best and Final Offer uit te brengen. Op basis daarvan vindt dan de selectie plaats.

Opdracht

In de vorige paragraaf werd gevraagd om een RfP op te zetten over technisch applicatiebeheer en de hosting van een systeem.

Stel nu de criteria op op basis waarvan je een leverancier zou willen selecteren.

3.6 Contractonderhandeling

Als de leverancier is geselecteerd waarmee de klant/aanbesteder het contract wil afsluiten, starten de contractonderhandelingen

Het afsluiten van het contract

Een contractonderhandeling vindt plaats op basis van een conceptcontract dat door de klant (of de leverancier) is voorgelegd. De klant kan in zijn conceptcontract nogmaals zijn inkoopvoorwaarden naar voren brengen, die overigens in de RfP al zouden moeten zijn gespecificeerd.

De contractonderhandelingen richten zich bijvoorbeeld op:

- de door de leverancier geoffreerde prijzen, tarieven, kosten, en dergelijke;
- de contractcondities.

Het is altijd lastig om de in de offerte gespecificeerde prijzen, tarieven en kosten te beoordelen en hierover te onderhandelen. Natuurlijk kan je de leverancier dwingen om zijn prijzen en tarieven te verlagen. Een betere aanpak is om de prijsonderhandelingen te baseren op benchmarks waarin marktconforme prijzen en tarieven worden gepubliceerd. Ook wordt door een klant/aanbesteder nog wel eens (in de RfP) gesteld dat de leverancier jaarlijks een prijsverlaging moet realiseren (of in elk geval in de facturen moet verwerken). De klant/aanbesteder stelt dan dat de leverancier jaarlijks de mogelijkheid heeft om de diensten en services steeds efficiënter in te richten en uit te voeren, waardoor de prijs naar beneden zou kunnen worden bijgesteld.

Na de contractonderhandelingen kan het contract worden opgesteld en na wederzijds akkoord worden ondertekend.

Het opstellen van een contract: de contractconfiguratie

Een contract moet alle juridische, financiële en inhoudelijke aspecten van de te leveren diensten en services beschrijven. Het is vooral een juridisch document.

De contractconfiguratie bevat de volgende onderdelen:

Het raamwerkcontract

In het raamwerkcontract worden alle juridische aspecten van het contract vastgelegd.

De SLA's

De SLA's beschrijven alle inhoudelijke aspecten van de te leveren diensten en services, de kwaliteitseisen daaraan en de condities waaronder deze worden geleverd.

Het DFA: Dossier Financiële Afspraken

Het DFA beschrijft alle financiële afspraken tussen klant en leverancier, zoals:

- a. de kosten en tarieven van de te leveren diensten en services;
- b. betalingscondities, waaronder de betaaltermijnen;
- c. bonus/malus-regelingen.

Het DAP: Dossier Afspraken en Procedures

Het DAP bevat afspraken over bijvoorbeeld:

- a. de samenwerkings- en overlegstructuur;
- b. de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van (vertegenwoordigers van) beide partijen;
- c. procedures voor het aanpassen van het contract en/of de SLA's.

SLA's

Het is de bedoeling dat in een SLA alle inhoudelijke aspecten van een te leveren dienst of service worden gespecificeerd. In dat kader bevat een SLA onder andere:

- de omschrijving van de te leveren service;
- de kwaliteitseisen die aan de service worden gesteld;
- de (wederzijdse) eisen die worden gesteld en de condities waaronder de leverancier de kwaliteit van de gewenste dienstverlening kan leveren en borgen;
- de KPI's en andere aspecten waarmee de geleverde kwaliteit van de diensten en services wordt gemeten.

Soms bevat de SLA ook de financiële elementen, zoals de prijzen, tarieven en kosten, die voor de betreffende service worden afgesproken.

Het opstellen van een goede, eenduidige en volledige SLA is niet gemakkelijk. Daarom is het van belang om een SLA in eerste instantie als een communicatiemiddel te beschouwen en in tweede instantie pas als een juridisch document.

Bovendien is het van belang om in het DAP afspraken te maken over de wijze waarop of het proces waarmee SLA's moeten worden aangepast.

Een belangrijk onderdeel van een SLA is voorts de wijze waarop een leverancier rapporteert over de uitgevoerde beheeractiviteiten en de mate waarin aan de omschreven kwaliteitsniveaus/servicelevels en de KPI's wordt voldaan. Dit is van belang in het kader van het contractbeheer en in het bijzonder de controle op de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier.

Het opstellen en beheren van SLA's is overigens al concreet uitgewerkt in het kader van Service Level Management (zie daarvoor bijvoorbeeld ITIL).

XLA's

In een SLA wordt vastgelegd welke inhoudelijk gedefinieerde services van de leverancier worden verwacht en hoe daarop moet worden gemeten, bijvoorbeeld op basis van KPI's.

SLA's richten zich met name op de objectieve aspecten van de kwaliteit van dienstverlening, zoals de beschikbaarheid van een applicatie voor de gebruiker.

Men onderkent tegenwoordig, dat het gevoel dat de gebruiker bij deze dienstverlening heeft, niet met een SLA wordt geoperationaliseerd. Dit refereert vooral aan de meer subjectieve aspecten van de dienstverlening. Deze subjectieve kwaliteit, zoals met name door de eindgebruiker wordt ervaren, wordt vastgelegd in zogenoemde user eXperience Level Agreements (XLA). Daarin worden bijvoorbeeld KPI's benoemd voor:

- de mate van tevredenheid van de eindgebruiker;
- het vertrouwen dat de klant in de leverancier heeft;
- de mate waarin de leverancier de klant kan ontzorgen.

Onderaannemers, nevenaannemers

Een leverancier kan niet altijd alle diensten zelf leveren en maakt vaak gebruik van onderaannemers.

In de sourcing-strategie en zeker in de RfP zou hierover door de klant/aanbesteder iets moeten worden vermeld, zoals: is dat toegestaan, en zo ja, onder welke condities?

In het algemeen kan een klant/aanbesteder redeneren, dat een onderaannemer onder de verantwoordelijkheid van de leverancier zijn werk gaat doen. Daarmee hoeft de klant/aanbesteder geen aandacht aan het feit van onderaannemers te besteden.

Het wordt al lastiger als de klant (om welke reden dan ook) bepaalde onderaannemers wil uitsluiten. Dat kan in eerste instantie wel in de RfP worden benoemd. Wat te doen als een onderaannemer afhaakt of door de leverancier aan de kant wordt gezet?

Meestal wordt dat in een contract opgelost door met de leverancier overeen te komen, welke onderaannemers worden ingezet, en onder welke condities de gecontracteerde leverancier onderaannemers kan vervangen.

In de bouw is het vrij normaal om voor een project niet alleen het contract af te stemmen op de eventuele inzet van onderaannemers, maar ook van nevenaannemers. Nevenaannemers hebben contractueel gezien een gelijkwaardige (juridische) positie ten opzichte van elkaar, maar ook met onderlinge contractuele afspraken. Elke nevenaannemer wordt daarbij onder de regie (de verantwoordelijkheid) van de klant aangestuurd.

Deze vorm met nevenaannemers voor de outsourcing kennen we in de ICT ook. Dan is sprake van de uitbesteding van diverse percelen die in combinatie met elkaar moeten werken en gezamenlijk een service aan de gebruikers leveren.

Het gaat te ver om op de implicaties van deze situaties nader in te gaan.

Wel moet men zich realiseren, dat de inzet van onderaannemers en nevenaannemers contractueel en in de aansturing (de regie) van de leveranciers specifieke regie-activiteiten en aandacht vraagt.

Aanpassen van prijzen, tarieven en kosten

Zoals bij de contractonderhandelingen is aangegeven, is het bepalen van een eerlijke prijs niet eenvoudig. Op enig moment is er wel een prijs afgesproken.

Het is vervolgens een goede gewoonte om in het contract (bijvoorbeeld in het DFA) afspraken te maken over:

- het periodiek evalueren van de prijsstelling, gebaseerd op een benchmark voor de kosten die leveranciers in de markt aan klanten doorberekenen, of op een index (zoals de Index voor zakelijke Dienstverlening, die jaarlijks door het CBS wordt gepubliceerd);
- het aanpassen van de prijzen, tarieven en kosten. Het is niet altijd nodig om de prijzen, tarieven en kosten aan te passen; vaak wordt in het DFA daarover de afspraak gemaakt dat een prijs- of tariefsaanpassing wordt geëffectueerd, als de doorberekende prijzen meer dan een zeker percentage stijgen of dalen.

De looptijd van een contract

Een contract wordt meestal overeengekomen voor een bepaalde tijd (3 tot 5 jaar is wel de gewoonte). Deze clause kan bijvoorbeeld worden aangevuld met de uitspraak:

- dat er sprake is van stilzwijgende contractverlening (zonder nadere afspraken wordt de contracttermijn dan bijvoorbeeld voor een jaar verlengd);
- dat het contract met een aantal jaren wordt verlengd.

Onder EU-regelgeving gelden beperkingen voor de (totale) contracttermijn:

- de initiële contracttermijn mag maar een maximaal aantal jaren bedragen;
- de verlenging mag maximaal een aantal keren worden toegepast en dan ook met een maximale verlengingstermijn.

Het is van groot belang om expliciet de looptijd van het contract te definiëren, inclusief de clauses om de contracttermijn te beëindigen of te verlengen. Het is echt het werk van juristen om deze afspraken waterdicht te

maken.

Exit-clausules in het contract

Als onderdeel van bijvoorbeeld het raamwerkcontract zouden ook clausules moeten worden opgenomen voor de situatie dat de klant het contract beëindigt.

Dit begint al met het definiëren van de condities waaronder het contract – al dan niet voortijdig – kan worden beëindigd.

Voor de situatie dat het contract daadwerkelijk wordt beëindigd, moeten ook contractuele afspraken worden gemaakt, zoals:

- de wijze waarop de leverancier meewerkt aan de transitie naar een andere leverancier;
- de prijzen, tarieven en kosten die de leverancier daarvoor in rekening mag brengen;
- de documentatie (en andere informatie) die de leverancier contractueel verplicht is op te leveren.

Juristen en ook sourcingdeskundigen zullen de contracten waterdicht moeten krijgen.

Opdracht

Verplaats je bij het aanbesteden van de in de vorige paragraaf beschreven diensten in de positie van de gebruiker. Die wil op een bepaalde wijze door de leverancier ondersteund worden, in het bijzonder op het gebied van de hosting van de applicaties.

Stel nu de criteria voor een XLA op en definieer de KPI's, die voor een gebruiker van belang zijn.

3.7 Contractbeheer

Contractbeheer (de 'enge' definitie van "procurement") richt zich op het beheren van de inhoud van het contract en eventueel aanpassen daarvan.

Achtergronden van redenen voor het aanpassen van het contract

Een contract (en de daarin opgenomen SLA's) wordt afgesloten voor een bepaalde tijd.

Het is een illusie om te denken dat het contract gedurende de looptijd ongewijzigd zal blijven (behoudens wellicht de juridische aspecten daarvan): elke organisatie is in beweging, ontwikkelt zich, ontwikkelt nieuwe producten en/of diensten voor haar klanten. Maar ook komt nieuwe (innovatieve) ICT-technologie beschikbaar, waar de klant voordeel van zou kunnen hebben.

Voorts is ook geen sprake van een stabiele situatie: bij een klant gaan meer (of minder) medewerkers werken, de klant krijgt (meer of minder) klanten. Dit impliceert, dat de klant de leverancier opdrachten moet kunnen geven

(bijvoorbeeld het leveren van een werkplek voor een nieuwe medewerker), dat de klant een nieuwe applicatie moet kunnen hosten, of dat de storage moet worden uitgebreid.

Dit impliceert bovendien dat contracten, in het bijzonder de SLA's, gedurende de looptijd van het contract moeten kunnen worden aangepast of zelfs beëindigd.

Contractbeheer bij single- of multisourcing

Contractbeheer in de situatie van singlesourcing is al lastig genoeg, contractbeheer bij multisourcing is veel lastiger.

Tussen de uitbestede percelen en dus tussen de verschillende leveranciers, zijn namelijk relaties, die slechts contractueel kunnen worden beschreven, maar in de operationele situatie van de outsourcing op tactisch en operationeel niveau moeten worden beheerd.

Voorbeeld

Een klant heeft (technisch) applicatiebeheer aan leverancier AB uitbesteed en de hosting aan leverancier HO. Als een nieuwe versie van de applicatie moet worden ontwikkeld, zal dat in opdracht van de klant door leverancier AB worden uitgevoerd. Daarbij dient de leverancier de technische eisen van leverancier HO te respecteren, omdat anders de nieuwe versie van de applicatie niet bij leverancier HO kan worden gehost. Het omgekeerde kan ook: leverancier AB stelt technische eisen aan de hosting-omgeving van leverancier HO. Dit zou contractueel met beide leveranciers zo kunnen worden overeengekomen. In de praktijk blijkt dit lastiger dan het lijkt. Contractueel zou met beide leveranciers kunnen worden overeengekomen dat zij het onderling eens moeten worden (bijvoorbeeld over die technische specificaties). Maar dan is de klant niet in control: hij krijgt misschien een resultaat dat hij niet wenst.

Eenzelfde situatie geldt bij het optreden van een storing in de beschikbaarheid van een applicatie. Ook nu kan contractueel worden overeengekomen dat de leverancier van de applicatie verantwoordelijk is voor het oplossen van de storing. Maar als het niet duidelijk is waar de oorzaak zit? In het algemeen is het bij multisourcing toch nodig dat de regie-organisatie overkoepelend stuurt, afspraken maakt en erop toeziet dat beide leveranciers hun verantwoordelijkheid nemen.

Opdracht

Geef antwoord op de volgende vragen:

1. Wie is in jouw organisatie verantwoordelijk voor het contractbeheer?
2. Welke activiteiten worden door deze contractbeheerder in de praktijk uitgevoerd?

3.8 Bewaken van de kwaliteit van dienstverlening

In het kader van het contract, maar bovenal gelet op de belangen van de business voor een goed functionerende informatievoorziening, is het van

belang om de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier te monitoren.

Monitoren en bewaken van de kwaliteit van dienstverlening: Service Level Management

Om de monitoring op een objectieve wijze uit te voeren is het van belang dat (in de SLA's) KPI's zijn benoemd op basis waarvan de kwaliteit van de onder de SLA geleverde diensten en services kan worden gemeten en bewaakt. Deze geoperationaliseerde KPI's zijn dus niet alleen voor de leverancier van belang om te weten welke kwaliteit van dienstverlening moet worden geleverd, maar ook voor het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening door de klant. De KPI's bieden zowel de klant als de leverancier de mogelijkheid om de geleverde kwaliteit van dienstverlening te meten.

Veelal maakt de klant gebruik van rapportages die de leverancier opstelt, de Service Level Management Rapportages. Hier ligt de relatie met het vakgebied van Service Level Management.

Voor elke gedefinieerde KPI rapporteert de leverancier over de geleverde kwaliteit.

Een veel gehanteerde kwalitatieve beoordeling van de kwaliteit is die, waarbij verkeerslichten worden gebruikt.

- Rood staat voor: de kwaliteit van dienstverlening is voor deze KPI niet op orde (en gezakt onder een vooraf gedefinieerde kritische drempel).
- Geel staat voor: de kwaliteit van dienstverlening voor deze KPI is afgenomen (onder een kritische drempel) of nog niet op orde (na een eerder afgesproken verbetering van de kwaliteit).
- Groen staat voor: de KPI's worden voor deze dienst volledig nageleefd. De kwaliteit van dienstverlening is in orde.

Service level dashboard

Op basis van de service level rapportages van de leverancier of eventueel op basis van door de klant zelf uitgevoerde audits of metingen, wordt vaak een dashboard gedefinieerd (soms geïmplementeerd in een IT Service Management tool).

Dat dashboard biedt een overzicht van alle KPI's, de metingen daarop en de correctieve acties, die met de leverancier zijn afgesproken.

Opdracht

Beoordeel de praktijk in jouw organisatie op de wijze waarop de kwaliteit van de dienstverlening door een leverancier wordt uitgevoerd en welke middelen, zoals KPI's, servicelevel rapportages, eigen kwaliteitsaudits, daarvoor worden gebruikt.

4. Audits op leveranciers

4.1 Inleiding op audits

Om de kwaliteit van de dienstverlening van een leverancier te monitoren, kan gebruik worden gemaakt van de door de leverancier zelf opgestelde servicelevel management rapportages; dit is echter een rapportage van de leverancier (“de slager keurt zijn eigen vlees ...”). Een servicelevel management rapportage is wel een belangrijke bron om de kwaliteit van de (operationele) dienstverlening van de leverancier te monitoren, maar een klant moet in het algemeen meer doen dan dat.

Het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening en eventuele bijsturing daarop is formeel ook een verantwoordelijkheid van het management van de klant (zie daarvoor bijvoorbeeld de cursus Governance).

Vormen van audits

De klant heeft de mogelijkheid (of zou dat contractueel moeten overeenkomen) om audits uit te voeren. Deze audits worden veelal vanuit een tactisch perspectief uitgevoerd.

Bekende vormen van audits zijn:

- de TPM;
- de klant-geïnitieerde audit;
- een benchmark.

Opdracht

Onderzoek welke formele audits in jouw organisatie worden toegepast. Worden de auditrapportages van de leverancier of een onafhankelijke partij verkregen?

4.2 De TPM

Elke leverancier heeft een belang om aan te tonen dat hij kwalitatief goede dienstverlening levert en voor alle klanten voldoet aan (internationale) standaarden of wettelijke eisen.

De TPM: Third Party Mededeling

De leverancier heeft de mogelijkheid om aan te tonen dat het kwalitatief goede dienstverlening levert door periodiek een audit te laten uitvoeren (op welke relevante aspecten dan ook) door een onafhankelijke (audit-)partij, zoals een accountant (of specifieker: een EDP-auditor). Op basis van de audit zal deze onafhankelijke auditor veelal een TPM opstellen die aan de klant beschikbaar wordt gesteld. Een TPM is te vergelijken met de verklaring van de externe accountant op de jaarrekening van een bedrijf. De verklaring (of TPM) is wel door een onafhankelijke auditor opgesteld, maar biedt niet de volledige garantie, dat de bedrijfsvoering van de leverancier volledig op orde is.

Een TPM biedt in het algemeen een verklaring over:

- de mate waarin de leverancier in control is over zijn eigen bedrijfsprocessen en de levering van de diensten aan de klant;
- de mate waarin de leverancier zich conformeert aan wettelijke eisen of (internationale) standaarden en normen

Leveranciers beschikken bijvoorbeeld vaak over het ISO 9001 certificaat. Andere normen (of standaarden) waaraan een leverancier kan voldoen, zijn:

- het NEN ISO 27000 certificaat, de internationale norm voor informatiebeveiliging;
- de compliancy met SOX70 (van belang voor bedrijven die zaken doen met de USA).

Over de mate waarin de leverancier zich aan deze normen conformeert, kan de TPM dus uitspraken doen.

Een bekende vorm van TPM is de ISAE 3402 verklaring, die door onafhankelijke auditors kan worden afgegeven. Hierbij vindt een audit plaats op de werking van de maatregelen en normen, die een organisatie heeft geïmplementeerd.

4.3 De klant-geïnitieerde audit

Naast een TPM zou een klant met de leverancier contractueel kunnen overeenkomen dat de klant zelf ook gerechtigd is om een audit te laten uitvoeren op het functioneren van de leverancier of het conformeren aan bepaalde wettelijke eisen en (internationale) normen.

Leveranciers zijn hier niet dol op: de klant (of in elk geval de auditor) krijgt door de betreffende audit een kijkje in de keuken van de leverancier. De klant heeft hier wel alle belang bij en wordt soms zelfs vanuit de wet of om zich te kunnen verantwoorden naar haar toezichthouders gedwongen om de bedrijfsvoering van de leverancier te auditen.

Los van de onderwerpen waarop de audit zich zou kunnen richten, is het van belang om in het contract hier duidelijke afspraken te maken.

Daarbij loop je vaak aan tegen de volgende kwesties:

- De leverancier stelt eisen en beperkingen aan de scope van de audit, zoals de door de klant ingezette auditor mag alleen maar documentatie inzien en zijn audit niet baseren op eigen waarnemingen.
- De leverancier staat maar een beperkt aantal, met name genoemde, door de klant in te zetten auditors toe om de audit uit te (komen) voeren.

Deze klant-geïnitieerde audits zijn dus voor de klant van belang, maar worden gevreesd door leveranciers. Daarom is het van belang om dit punt in de contractonderhandelingen mee te nemen en in het contract te regelen.

4.4 Een benchmark

Een benchmark is een vergelijking van de prijzen, tarieven en kosten (maar soms ook gericht op de kwaliteit van de diensten en services) die de gecontracteerde leverancier in rekening brengt met bijvoorbeeld markconforme prijzen.

Een benchmark kan tijdens de contractonderhandelingen worden gebruikt om tot overeenstemming te komen over de door de leverancier in rekening te brengen prijzen en tarieven. De benchmark kan daarbij worden gebruikt voor het evalueren van de prijzen, die de leverancier in zijn offerte heeft vermeld. Vervolgens kan daarover onderhandeld worden.

Een benchmark kan ook in een audit worden gebruikt, die wordt uitgevoerd tijdens de looptijd van het contract en bijvoorbeeld jaarlijks worden herhaald. Het is een goede gewoonte om daarover in het contract ook afspraken te maken. Een leverancier ziet zijn prijzen, tarieven, kosten, en dergelijke liever niet tijdens de looptijd van het contract onderwerp zijn van een benchmark. Dit zou immers kunnen leiden tot tussentijdse aanpassingen in hetgeen de leverancier kan factureren.

In het contract zou echter kunnen worden afgesproken (bijvoorbeeld in het DFA) dat de prijzen, tarieven en kosten jaarlijks met een benchmark worden vergeleken en periodiek kunnen worden aangepast. Het is dan wel gebruikelijk om een drempelwaarde vast te stellen voor verhoging of verlaging van de prijzen in het contract.

5. Regie en regie-organisatie

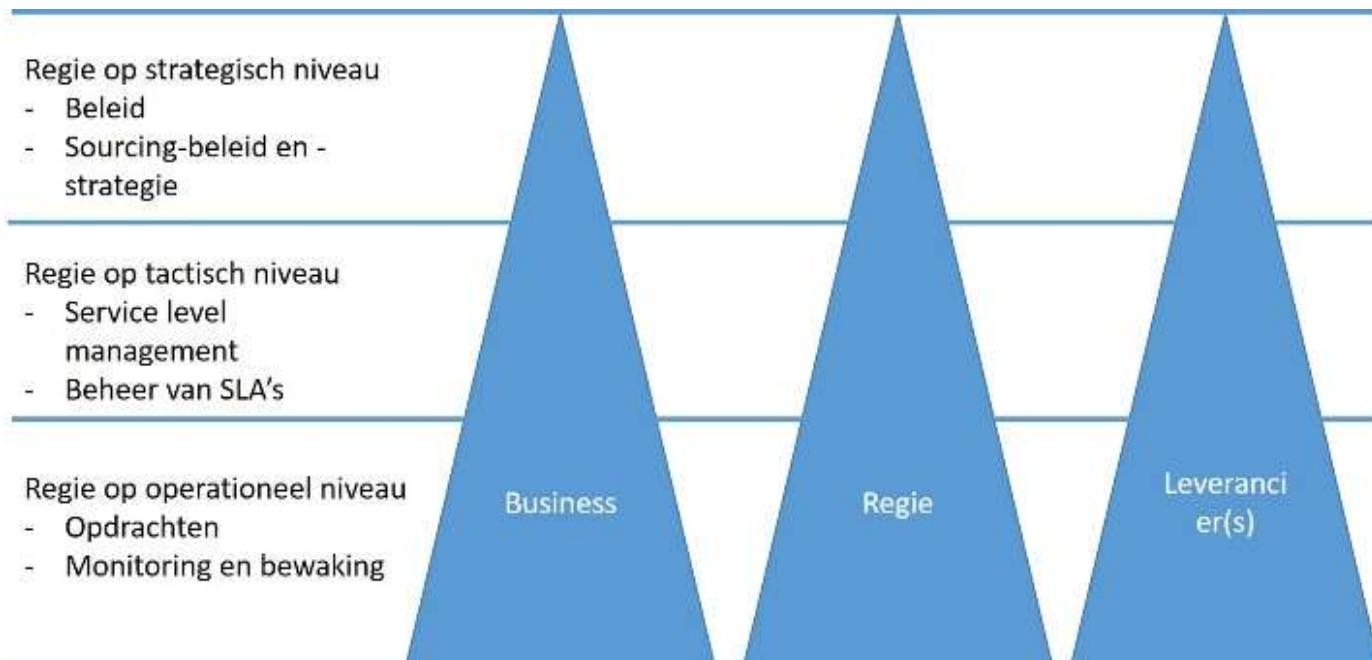
5.1 Regie en regieprocessen

Zoals bij contractbeheer is aangegeven, is bij de klant (bijna) nooit sprake van een 'stabiele situatie', ic. moet de leverancier (operationele) opdrachten krijgen, en is er voortdurend behoefte aan het aanpassen van – in het bijzonder – de SLA's.

Regie

Vanuit de managementverantwoordelijkheden is het van belang dat de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier wordt gemonitord en bewaakt. Het totale beheer van het contract en de dienstverlening door de leverancier wordt in het algemeen aangeduid met: de regie op de outsourcing. Deze regie start al bij het beheren van de behoeften van de business, als vertrekpunt om SLA's aan te passen of om nieuwe SLA's af te sluiten.

Regie werd in eerste instantie volledig gepositioneerd in het kader van het beheren van het contract en de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier. Regie krijgt echter steeds meer de scope van het volledige beheer van de (invulling van de) informatievoorziening, de sourcing en de regie-activiteiten richting leverancier. De regie op de outsourcing vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Regie op strategisch niveau

Op strategisch niveau gaat het om:

- het vaststellen en beheren van het sourcingbeleid en de sourcingstrategie;
- het afstemmen van de behoeften van de business (mede op basis van business-beleid, business-strategieën en business-plannen) op de (invulling van de) informatievoorziening en de diensten en services, die daaraan invulling moeten geven;
- de samenwerking met de leverancier op strategisch niveau, zoals de afstemming van de plannen van de klant met de leverancier, of omgekeerd.

Regie op tactisch niveau

Op tactisch niveau gaat het om:

- Service Level Management binnen de klantorganisatie:
 - a. het vaststellen van de behoeften aan gewenste diensten en services vanuit de business;
 - b. de coördinatie over alle behoeften of de coördinatie over soortgelijke behoeften van diverse bedrijfsonderdelen met als doel één uniforme dienst te definiëren;
 - c. het beheren van een aantal architecturen, zoals de informatie-architectuur en de governance-architectuur, waarmee het beheer (en ook de sourcing) gestalte krijgt;
 - d. het definiëren van de gewenste diensten en services en de servicelevels (kwaliteit) daarvan;
- Service Level Management richting de leverancier:

e. SLA-beheer: het beheren en ontwikkelen van de gevraagde/gecontracteerde diensten en services, gebaseerd op SLA's.

Regie op operationeel niveau

Op operationeel niveau gaat het om:

- het aansturen van de leverancier met opdrachten;
- het monitoren en bewaken van de kwaliteit van dienstverlening;
- het bijsturen van de leverancier en/of in gezamenlijke aanpak realiseren van de gewenste (correctieve) activiteiten.

De aandachtsvelden en processen voor regie zijn dus grotendeels analoog aan de processen van procurement.

Het white paper *The Balancing Act of Demand Supply Governance* van Marco van der Haar en Maurice Boon (Quint Wellington Redwood) geeft nadere inzichten in de opzet van een regie-organisatie.

[Bekijk de white paper](#)

5.2 De regie-organisatie

De taken in het kader van regie en traditioneel voor de regie op de outsourcing, worden vaak belegd bij een regie-organisatie.

In die regie-organisatie zijn regisseurs actief, zoals:

- een Contract Manager die de contracten beheert;
- een Leverancier Manager die een leverancier op tactisch en operationeel niveau aanstuurt;
- een Service Level Manager die het contact met de business verzorgt, met de focus op (de coördinatie over) de behoeften van de business, en het definiëren (operationaliseren) van de behoeften;
- inkoop- en sourcing-specialisten die de inkoop en de sourcing-activiteiten (waaronder het uitvoeren van een tender) met name procesmatig begeleiden en eventueel aansturen.

Regie wordt steeds meer geplaatst in het licht van het totale beheer van de informatievoorziening. In die zin kan een informatiemanager (en zelfs de CIO) als onderdeel van een regie-organisatie worden beschouwd. Daarnaast is het beheer van de informatie-architectuur van belang. Het gaat dan niet alleen over de structuur van applicaties, databases en interfaces daartussen, maar ook over de koppeling tussen de diverse omgevingen, die door de diverse leveranciers (of providers) worden beheerd.

Opdracht

Geef antwoord op de volgende vragen:

1. Is er in jouw organisatie sprake van een formele regie-organisatie en hoe is die georganiseerd?
2. Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn aan die organisatie toegekend?
3. Welke functies zijn in die regie-organisatie benoemd?
4. Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn aan die functies toegekend?

6. Toets: Principes en processen van procurement

6.1 Toets: Principes en processen van procurement

De toets zal beginnen met een reeks van multiple choice vragen op de volgende pagina. Zodra de toets begint, kan deze niet worden onderbroken. Na voltooiing van de toets wordt een overzicht van de vragen met feedback weergegeven.

6.2 Toets: Principes en processen van procurement