

Outsourcing zonder enterprise architectuur lijkt op autorijden zonder veiligheidsgordel

prof. dr. Daan Rijsenbrij
Vice President 'enterprise architecture'
Cap Gemini Ernst & Young
Katholieke Universiteit Nijmegen
daan@rijsenbrij.com

drs. Guus Delen
Principal Consultant 'sourcing'
Verdonck, Klooster & Associates
guus.delen@vka.nl

white paper, 1 november 2003.

Inhoudsopgave

- Voorwoord
- 1. Inleiding
- 2. Het belang van enterprise architectuur
- 3. De toenemende impact van sourcing
- 4. Sourcing in de netwerksamenleving
- 5. De relatie tussen enterprise architectuur en outsourcing
- 6. Waar gaat het nu om?
- 7. Literatuur

Voorwoord

Door het economisch zwaar weer waarin wij verzeild zijn geraakt, zien veel financieel alerte business managers outsourcing als de oplossingsrichting bij uitstek om te komen tot significante kostenreductie. Outsourcing van (delen van) de IT functie (ITO), of zelfs totale business processen (BPO) wordt bovendien gezien als de panacee om complexe probleemsituaties en moeizame administratieprocessen buiten de deur te leggen.

Aan de andere kant vertoont het IT-landschap van de meeste ondernemingen en instellingen een chaotisch beeld ondanks de opschonende werking die het Y2K-probleem (de millenniumovergang) en de overgang naar de euro hadden kunnen hebben. Een bruikbare enterprise architectuur, die kan dienen als stuurinstrument bij cruciale beslissingen over complexe transformaties in de onderneming, waaronder outsourcing, ontbreekt veelal.

De auteurs breken een lans voor hun opvatting dat verantwoorde outsourcing verankerd hoort te zijn in een duidelijke enterprise architectuur. Zij stellen daarom dat outsourcing zonder enterprise architectuur lijkt op autorijden zonder veiligheidsgordel. Het lijkt een tijdje gemakkelijk te zitten, maar bij een forse confrontatie van de onderneming met totaal andere marktomstandigheden, significant veranderende consumentenpatronen of nieuwe innovatieve technologische mogelijkheden zijn de negatieve gevolgen niet meer te overzien.

Reacties (naar daan@rijisenbrij.com en guus.delen@vka.nl) zijn van harte welkom.

1. Inleiding

Door de overweldigende penetratie van ICT in het bedrijfsgebeuren en de samenleving (verwoord met krachttermen als 'ubiquitous computing', 'pervasive computing', 'ambient computing') is de wereld 'speed obsessed' geworden: alles moet sneller, alles moet nu. Het tijdperk van degelijkheid lijkt voorgoed voorbij. Bovendien kunnen wij door middel van het Internet wereldwijd prijzen vergelijken, dus alles moet ook nog goedkoper. Maar zoals een oude boerenwijsheid zegt: goedkoop is vaak duurkoop!

Wij zien in dit interessante tijdsbestek twee belangwekkende fenomenen opkomen:

- een begin van volwassen aandacht voor enterprise architectuur;
- outsourcing van IT (ITO) en de daarop voortbordurende outsourcing van hele stukken van de business (BPO).

Zoals in hoofdstuk 3 zal blijken staat enterprise architectuur in essentie voor: breng eens wat ordening aan in het IT gebeuren, mede in relatie tot de business. Outsourcing klinkt als 'doe de was de deur uit'. Het lijkt er dan op dat men zo van de hoofdpijn af komt. Maar de gouden stelregel in Outsourcing luidt: "wat men niet kan besturen, kan men ook niet aansturen". Het is dus absoluut onverantwoord zaken te outsourcen waar men geen overzicht over heeft. Dan wordt de onderneming uitgeleverd aan het vrije spel van de service providers, die, onbewust en onbedoeld, de missie, visie en strategie van de onderneming onderuit kunnen halen.

1.1 Gartner Research

In de Gartner Research Note 'Better Outsourcing Relationships Save You Money' uit maart 2003 stellen Cox en Stacey dat het geheim achter een goede outsourcing ligt in betere 'deal structures' en 'supplier relationship management'. In feite zijn 'outsourcing deals' langlopende dynamische business relaties waarvan een onderneming sterk afhankelijk wordt. Dit vraagt een volwassen partnership waarin beide partijen (willen) investeren.

Naast een aantal problemen in de governance modellen van sourcing management voorziet Gartner ook inhoudelijke voetangels. Een verantwoorde 'outsourcing deal' vereist volgens hen meer dan een scherpe prijsstelling en interessante service levels. In hun 'Balanced Scorecard for Evaluating Outsourcing Deals' onderkennen zij vier Key Performance Indicatoren:

- (a) 'stakeholder satisfaction';
- (b) 'price and service levels';
- (c) 'contract and relationships';
- (d) 'alignment and vision'.

De eerste drie punten hebben een instantaan karakter, zij bepalen of het nu effectief en efficiënt loopt. Punt (d) heeft echter te maken met de vraag of de onderneming nog vrijelijk kan transformeren of dat de onderneming klem komt te

zitten in de dwangbuis van de (externe) service provider. Punt (d) is daarom in feite een architectuur issue. Dit punt heeft te maken met de alignment tussen de strategie van de onderneming en de strategie van de service provider. Hier wordt ook de aanpasbaarheid (adaptability) van de outsourcing geadresseerd. Niet de aanpasbaarheid in strikt juridische zin, maar de aanpasbaarheid in inhoudelijke zin. In het verlengde daarvan ligt de vraag welke ruimte is er voor business en technologie innovatie.

1.2 Forrester Research

Begin vorig jaar introduceerde Frank Gillett c.s. van Forrester Research het concept 'organic IT' als volgende stap in de flexibilisering van de kwantitatieve behoefte aan IT resources. Forrester's formele definitie van 'organic IT' luidt als volgt: 'computing infrastructure built on cheap, redundant components that automatically shares and manages enterprise computing resources (software, processors, storage and networks) across all applications within a data center'. Dit concept geeft een invulling aan de behoefte aan een veel grotere flexibiliteit in de infrastructuur. Omdat er geen enkele reden is waarom deze concepten beperkt zouden worden tot het eigen rekencentrum is het ook niet verwonderlijk dat binnen een half jaar Christine Ferrusi c.s. van Forrester Research (2002) kwam met een publicatie getiteld 'Transforming Outsourcing With Organic IT'. Zij stelt dat Organic IT outsourcing een hogere contract flexibiliteit biedt dan de traditionele outsourcing, zelfs een hogere flexibiliteit dan de 'pay-per-use-outsourcing'.

Het idee van Forrester kan een antwoord zijn op de flexibilisering van de kwantitatieve behoefte aan IT resources, maar punt (d) van Gartner dat in feite slaat op de flexibilisering van de inhoudelijke behoefte wordt hierdoor nog nauwelijks gedekt.

1.3 META Group

De META Group is, onder het label 'Adaptive Infrastructure Strategies', al jaren lang bezig met architecturale principes ten behoeve van de flexibilisering van de infrastructuur van de IT resources. Voor enkele recente publicaties verwijzen wij naar Robertson (2002, 2003a, 2003b). Natuurlijk beperkt zich dit niet alleen tot de eigen resource's, maar hoort even zo goed toepasbaar te zijn op de resource's die de service provider ter beschikking stelt. Afgelopen maart maakte zij gewag van een nieuwe trend bij de toonaangevende service providers, die zij betitelt met 'business transformations outsourcing', een aanlokkelijke, doch nog onvolwassen tak van sport, aldus haar kwalificatie. Business transformation outsourcing, afgekort met BTO, wordt gedefinieerd als: 'a process through which a service provider manages, operates, and continually improves and optimizes – or transforms – a client's business processes and the underlying IT processes and systems'. En zoals Stan Lepeak (2003b) uiteenzet is BTO in feite een volgende stap na BPO (business process outsourcing). BTO vereist een zeer volwassen vorm van partnership tussen opdrachtgever en service provider, de

service provider dient namelijk betrokken te worden bij het (IT) strategieproces van de opdrachtgever. Het toepassingsgebied van BTO kan oplopen van het bewerkstelligen van een continue 'process improvement' tot een totale business 'process re-engineering'. Daardoor wordt de service provider partner in het verhogen van de concurrentiekracht van de opdrachtgever. Dat zou dus de essentie van BTO dienen te zijn. Vooruitlopend op hoofdstuk 5 vraagt dit dus om een verankering van outsourcing in de enterprise architectuur en bovendien alignment tussen opdrachtgever en service provider op strategieniveau omdat de snelheid waarmee de opdrachtgever de transformatie kan verwerken van cruciaal belang wordt.

1.4 Cap Gemini Ernst & Young

Cap Gemini Ernst & Young heeft de oplossingen voor het flexibiliseren van een onderneming om bestand te zijn tegen een onvoorspelbare toekomst gebundeld in haar concept 'adaptive enterprise', dat voortborduurde op haar al wat langer bestaande ideeën over adaptive infrastructure. Hierop gebaseerd heeft zij haar denken over outsourcing verrijkt met het concept 'transformational outsourcing', point of view (2003). Een vorm van outsourcing (van het type BTO) die niet alleen het adaptieve aspect behelst maar ook het waardegenererend vermogen op de voorgrond zet.

De traditionele outsourcing heeft haar focus op het draaiende houden van de bestaande processen op een meer efficiënte en effectieve wijze. Simpel uitgedrukt als: dezelfde zaken op ongeveer dezelfde wijze, maar dan goedkoper. Dit levert dus slechts een eenmalige kostenreductie, in plaats van waardecreatie. Transformational outsourcing definieert zij als: 'A long-term relationship through which a customer can leverage the entire eco-system to both stimulate and facilitate continuous business change, while achieving improved operational effectiveness'. Zoals dat al eerder werd opgemerkt vereist dit wel een meedenken op strategieniveau met de klantorganisatie.

1.5 De toestand in Nederland

Op Nederlandse bodem heeft het denken over service management aan het einde van de vorige eeuw een flinke impuls gekregen door de onderzoeken 'Concrete Kit' en 'Kwintes', onder voorzitterschap van Daan Rijsenbrij en gesubsidieerd door Senter. Voorts dient het ASL initiatief te worden vermeld, als een uitbouw op de bekende ITIL best practices, om service processen te professionaliseren (zie van der Pols, 2001).

Over outsourcing, als governance model over service management, zijn enkele waardevolle publicaties geschreven door Erik Beulen (2000, 2002) en Guus Delen (2003).

1.6 Resumerend

Al met al kunnen wij observeren dat outsourcing als discipline redelijk in opgang komt. De problemen die hier en daar worden gehoord met betrekking tot de operationele service delivery lijken als twee druppels water op de klassieke problemen die wij in het projectmanagement zagen: slechte contractuele afspraken en zwak management. Van projectmanagement kunnen we bovendien leren dat aandacht voor verwachtingsmanagement een absolute Critical Success Factor is.

Outsourcing zal een grote vlucht nemen omdat het een natuurlijk verschijnsel is. De meeste outsourcing betreft secundaire / ondersteunende processen. Het is daarom logischer om een proces dat in de eigen onderneming slechts een ondersteunende rol speelt te outsourcen naar een service provider waar het een primair proces is. Dan zit er immers meer business focus op en is het onderhavige proces wellicht interessanter voor de medewerkers.

Nu outsourcing op operationeel niveau routine begint te worden is het zaak om ons bezig te houden met de fundamentele aspecten van outsourcing. En dat is de aanleiding voor deze white paper.

2 Het belang van enterprise architectuur

2.1 Architectuur

Door de steeds grotere complexiteit van het bedrijfsgebeuren, in het algemeen, en bij de inzet van IT-middelen, in het bijzonder, wordt de roep naar architectuur steeds luider. Architectuur wordt daarbij vooral gezien als een middel om te komen tot een hogere mate van orde. Managers verwachten dat architectuur het informatieverkeer in de onderneming zal versoepelen ter vergroting van de bestuurbaarheid. Voorts beogen zij met architectuur de applicatieportefeuille te rationaliseren en outsourcingmogelijkheden beter te kunnen plaatsen. Zij hopen meer adaptief te kunnen worden ten aanzien van nieuwe relatievormen met klanten en medewerkers. Wij zien dat veel ondernemingen, middels een modernere architectuur streven naar een kanteling van hun informatievoorziening naar klant georiënteerd en een grotere transparantie van de onderneming.

Rijsenbrij c.s.(2002) zien architectuur als de wijze waarop een onderneming, de informatievoorziening, een informatiesysteem en / of een infrastructuur is vormgegeven, dient te worden gebouwd en zich voordoet in het gebruik. Architectuur definiëren zij als een coherente en consistente verzameling principes, verbijzonderd naar uitgangspunten, regels, richtlijnen en standaarden, soms vastgelegd in patterns.

Elk ontwerp van de onderneming dan wel haar informatievoorziening, begint dus met een verzameling architectuurprincipes, die als het ware het fundament onder dat ontwerp vormt. Architectuurprincipes komen voort uit de business strategie en de beoogde bedrijfscultuur.

Architectuur is een hulpmiddel bij een grote verscheidenheid aan zaken.

Architectuur:

- definieert structuur en geeft inzicht en overzicht;
- ondersteunt besluitvorming en beperkt risico's;
- borgt de vertaling van de doelstellingen van de onderneming in de structurering van de IT en borgt de business IT-alignment;
- voorziet in richtlijnen voor ontwikkeling en outsourcing;
- uniformeert de inzet van IT;
- borgt ruimte voor nieuwe technologieën;
- ondersteunt businesstransformatie en migratieplanning;
- ondersteunt een meer verantwoorde fit voor pakketsoftware, is hulpmiddel bij systeemintegratie en dient als referentiekader voor hergebruik van bewezen oplossingen;
- en last, but not least: vereenvoudigt de integratie met partners waaronder service providers.

Kortom architectuur is een hulpmiddel om te borgen dat de onderhavige onderneming aangesloten blijft in 'the connected economy'. De karakteristieken

van die 'connected economy' bepalen mede de eisen welke aan de eigen architectuur dienen te worden gesteld.

2.2 Principes

Principes zijn richtinggevende uitspraken ten behoeve van essentiële beslissingen die belangrijk zijn voor (bijna) alle aspecten van de bedrijfsvoering. Deze beïnvloeden direct de wijze waarop de IT zal worden ingezet. Foute principes kunnen desastreus zijn bij transformaties, waaronder outsourcing. Principes worden meestal vertaald in zaken die moeten, dat zijn de regels en standaarden, en zaken die verstandig zijn: de richtlijnen, ook wel best practices genoemd.

Principes zijn nodig op veel gebieden, bijvoorbeeld op het gebied van de business en van het netwerk. De vrijheid van het ene principe kan de vrijheid van het andere principe sterk beïnvloeden. Bij een bepaalde keuze van het netwerk kunnen sommige mogelijke klantcontacten niet worden bewerkstelligd. Daarom dienen de principes onderling consistent te zijn en toekomstvastheid te vertonen.

Goede principes zijn holistisch van karakter en daardoor merkbaar in elk haarvat van de onderneming, ze zijn bedoeld om sturing te geven in een vooraf bepaalde richting. Enerzijds is besturing nodig om de hulpmiddelen optimaal af te stemmen op de gewenste output. Anderzijds is het essentieel dat de processen van de onderneming op alle niveau's met elkaar in overeenstemming zijn. Dit laatste is des te belangrijker als sommige processen onder controle van een andere onderneming staan, zoals bij outsourcing het geval is.

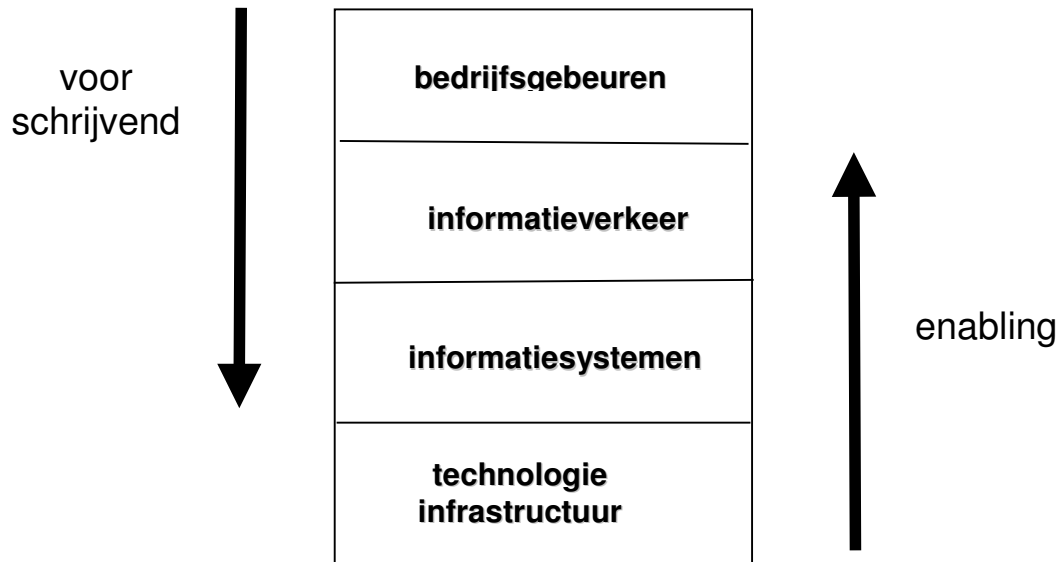
2.3 Vier werelden

Architectuur is geen einddoel, maar een ondersteunend hulpmiddel bij (strategische) besluitvorming en (bedrijfs-) transformatie, omdat het voorschrijft aan welke eisen de onderneming, de informatievoorziening, informatiesystemen en (technologische) infrastructuur moeten voldoen.

Hieruit blijkt dus dat er als het ware vier werelden zijn, vier lagen in figuur 1, waarvoor een architectuurbeschouwing noodzakelijk is. Tevens geeft figuur 1 aan dat de eisen aan de architectuur voortkomen uit het bedrijfsgebeuren en vervolgens naar de volgende lagen worden doorvertaald, maar dat de mogelijkheden uit de lagere lagen architectuurmogelijkheden kunnen bieden (enabling) voor de daarop functionerende lagen.

In de bovenste laag, getiteld 'bedrijfsgebeuren', wordt het geld verdiend. Dat is de 'echte' wereld, dat is de wereld van het regelen en zakendoen. Er wordt gesproken over: de missie, de visie, de business strategie, de producten en diensten die de onderneming levert, de processen die nodig zijn om die producten en diensten te produceren en de organisatie en besturing van mensen en bedrijfsmiddelen die daarbij nodig zijn.

In de informatielaag vindt men zaken als: de informatiestromen, de documentstromen, de informatiebehoefes, de informatiebronnen en de informatie-uitwisseling met de buitenwereld. Ook het hele terrein van kennismanagement en content-management behoort tot deze architectuurlaag. De informatiearchitectuur (de architectuur van het informatieverkeer) geeft dus inzicht in de structuur en relaties van de informatie- en communicatiehuishouding, onafhankelijk van de automatiseringsgraad.



Figuur 1: architectuur in de vier werelden

In het tijdperk van steeds verder gaande automatisering wordt de informatievoorziening grotendeels ondersteund door (geautomatiseerde) informatiesystemen, ook wel applicaties genoemd. De architectuur van de individuele informatiesystemen en hun onderlinge verband, het applicatielandschap, is het onderwerp van de derde laag.

Om redenen van efficiëntie staan de informatiesystemen niet los van elkaar. De gemeenschappelijke zaken worden ondergebracht in een technische / technologische infrastructuur, die door alle applicaties kan worden gebruikt. De infrastructuur dient dus eigenlijk als een soort fundament om de informatievoorziening op te bouwen, maar vormt tevens het bindende element tussen alle applicaties.

Deze fundering bestaat uit onder andere netwerken, communicatieverbindingen, hardware, systeemsoftware en gemeenschappelijke software basisvoorzieningen zoals tekstverwerking en e-mail. Deze infrastructuur vormt de onderste laag in de architectuurbeschouwing.

Er zijn ook nog twee belangrijke gezichtspunten van waaruit het totaal van die vier lagen wordt beschouwd, namelijk vanuit de beveiliging en vanuit de

governance. Beide vormen een vast onderdeel van de architectuurbenadering en beslaan alle vier de aspectgebieden in samenhang.

De beveiligingsarchitectuur beschrijft de manier waarop beveiliging wordt vormgegeven en beschouwt de end-to-end beveiliging van IT: van gebruiker tot dienst. Dit vraagt dus extra aandacht in het geval van outsourcing.

Een governance-architectuur definieert de organisatie, die nodig is om de totaliteit van de vier lagen (te weten bedrijfsgebeuren, informatieverkeer, informatiesystemen en infrastructuur) in onderlinge afstemming te beheren. Ook dit vraagt extra zorg als deze governance plaatsvindt over juridisch gescheiden entiteiten zoals bij outsourcing het geval is.

2.4 Enterprise architectuur

Architectuur speelt zich af op verschillende niveaus van abstractie: ondernemingsniveau, een systeemniveau (door sommigen aangeduid met projectniveau) en mogelijk enkele niveaus daartussen, meestal aangeduid als domeinarchitectuur. Op ondernemingsniveau is architectuur, enterprise architectuur geheten, een kardinaal onderdeel van de driehoeksrelatie 'strategie, architectuur en transformatiemanagement', maar daarover meer in hoofdstuk 5. Een enterprise architectuur heeft meerdere gebruiksdoeleinden: atlas voor het topmanagement, beheersing van de complexiteit, kaderzetting voor realisatie en communicatiemiddel. Het atlasaspect van de enterprise architectuur wordt gestalte gegeven door een verdeling van de onderneming in een aantal redelijk autonome domeinen. Hoofddomeinen zijn vaak: delivery (SCM), marketing & sales (CRM), leveranciersrelaties & procurement. Ondersteunende domeinen beslaan zaken als personeel, informatie, organisatie, financiën en huisvesting.

Enterprise architectuur valt te vergelijken met het bestemmingsplan van een stadswijk. In één oogopslag moet duidelijk zijn welke principes gelden, welke bedrijfsprocessen lopen, hoe de business zich ontwikkelt, hoe technologie is geïntegreerd en hoe klanten hierop zijn aangesloten.

Naast de informatievoorziening zijn er ook allerlei andere bedrijfsmiddelen die continu veranderen, die aanpassing nodig hebben en die bijsturing behoeven. Denk hierbij aan de organisatorische structuur, het personeel, de gebouwen en de productiemiddelen. Om de verandering van deze zaken gelijk te laten lopen met de veranderende informatievoorziening is enterprise architectuur nodig in de rol van een atlas om het overzicht te bewaren en de samenhang te bewaken. Bij veel outsourcingdeals zien wij dat een aantal van bovengenoemde bedrijfsmiddelen wordt overgedragen aan de service provider.

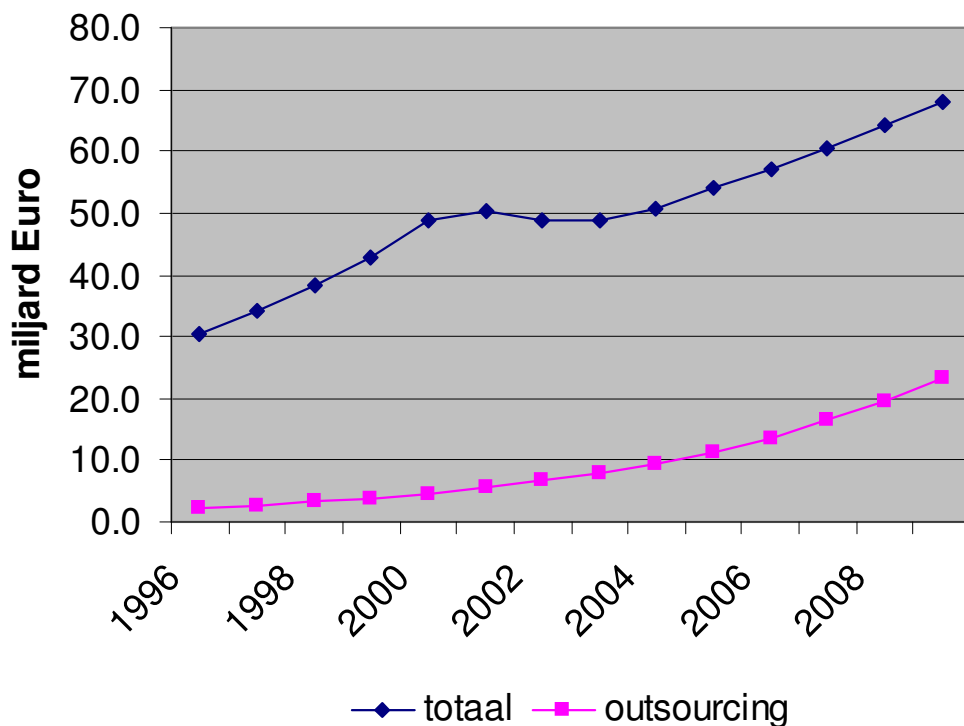
Architectuur in deze white paper is 'principe georiënteerd', het ontwerp echter is 'service georiënteerd'. Services die zouden kunnen worden geoutsourced. Een domein levert dus services naar andere domeinen of naar buiten. Services die nauwkeurig zijn gedefinieerd met een SLA en geëtaleerd in een duidelijke service catalogus.

Sourcing / outsourcing komt niet uit de lucht vallen. Voor een adequate sourcing dient de onderneming of het onderhavige domein te zijn opgedeeld in duidelijke sourcebare stukken.

3. De toenemende impact van sourcing

3.1 Impact in de markt

Outsourcing is in Nederland in een stroomversnelling gekomen. De totale ICT-dienstverlening is in het afgelopen decennium met gemiddeld 12% op jaarbasis gegroeid tot 49 miljard euro in 2000, maar na het jaar 2000, de Euro en de e-hype is de groei helemaal stilgevallen (Centraal PlanBureau, 2003). In diezelfde periode is de uitbestedingsmarkt onverminderd doorgesloegen met gemiddeld 19,6 % per jaar (Corbett, 2002) tot 6,7 miljard euro in 2002 ofwel 14% van het totaal (zie figuur 2). Hier zaten een aantal spectaculaire deals bij, zoals de overname van Akzo Systems, KPN-werkplekdiensten en -datacenter allen door Atos Origin, de overname van het ICT-bedrijf van het GAK door Pink Roccade, de overname van Werklinq door Cap Gemini Ernst & Young en een eerste doorbraak in de bankwereld met de deal tussen de ABN-AMRO en EDS.



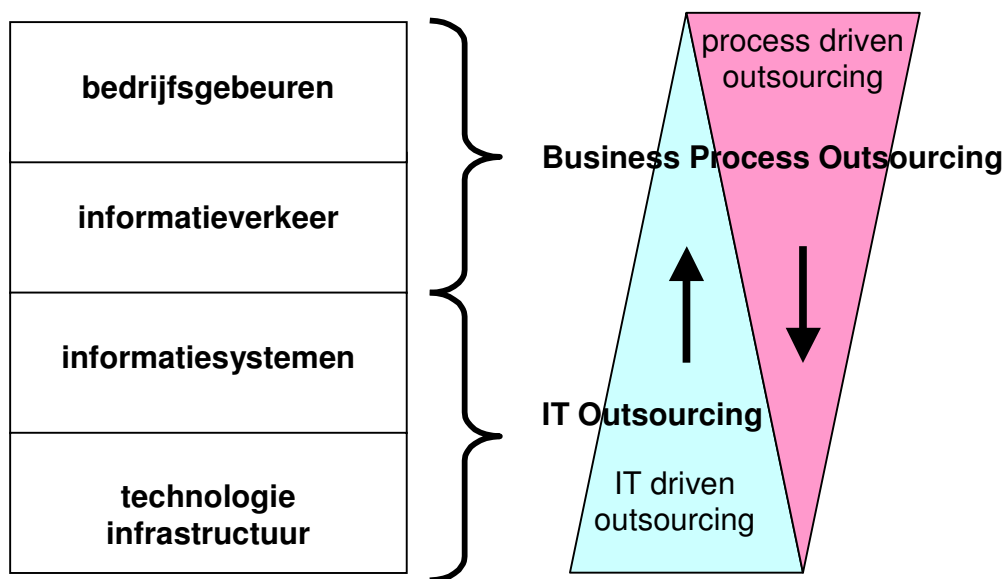
Figuur 2: ICT uitgaven in Nederland

Het centraal Planbureau verwacht dat de ICT-sector pas in 2004 weer voorzichtig gaat groeien. Wij verwachten dat de ICT-sector daarna opnieuw sneller zal groeien dan de economie als geheel maar niet meer zo uitbundig als voorheen. Een groeipercentage van 6% lijkt een redelijke aanname, waarmee de omzet in 2010 uitkomt op 72 miljard Euro.

Maar wij verwachten in navolging van Corbett (2002) dat de uitbestedingsmarkt blijft doorgroeien met ongeveer 20% zodat die rond 2010 28 miljard euro bedraagt, ofwel bijna 40% van de totale ICT-uitgaven. Dan lopen we nog steeds achter op de Verenigde Staten, waar naar schatting nu al 50% van alle ICT-diensten zijn uitbesteed, maar het betekent wel een verviervoudiging in 10 jaar tijd!

3.2 Impact op de business: samenvloeien van IT Outsourcing en Business Process Outsourcing

De verwachte groei in de vorige paragraaf, zal niet alleen kwantitatief van aard zijn maar vooral ook kwalitatief. De huidige uitbestedingsmarkt bestaat nog vooral uit ISP' s (Infrastructure Service Providers), ASP' s (Application Service Providers) en losse Business Process Providers (zoals cateraars, schoonmaakbedrijven of lease-maatschappijen). In de komende jaren verwachten wij een toenemend IT gehalte in BPO deals en een toenemend proces-gehalte in IT outsourcing, zodat beide vormen van outsourcing elkaar gaan overlappen, en er outsourcingdeals komen waarbij alle vier de architectuurlagen betrokken worden (zie figuur 3).



Figuur 3: de ontmoeting van IT- en Business Process Outsourcing.

In de toekomst spreken we niet meer van een ITO of een BPO deal, maar van outsourcing van een heel back office of front office, naast allerlei vormen van webservices. Typische voorbeelden van back office outsourcing zijn salarisadministratie, billing en polisadministratie. Een duidelijke vorm van front office outsourcing is het professionele call center.

Een interessante vraag is wie straks de grote aanbieders worden van front-office en back-office services. Op dit moment komen die vooral voort uit de business zelf en minder uit de klassieke ICT-dienstverleners. Salaris-administraties kan men nog aan IT-dienstverleners uitbesteden. Maar voor het outsourcen van een billing-proces kan men bijvoorbeeld terecht bij Eneco back-office bv (zie www.remubackoffice.com) en voor de administratie van een portefeuille hypotheek bij Quion (zie www.quion.com). Een interessante ontwikkeling is ook dat de overheid een aantal van haar incasso-functies (bijv. de inning van de sociale verzekeringspremies) concentreert bij de Belastingdienst. Wat zou er gebeuren als zo' n partij wordt toegelaten op de vrije markt? Bijzonder interessant is het te zien dat zelfs toonaangevende ERP-leveranciers reeds inspelen op de gedachte dat de toekomst is aan outsourcing. Oracle' s visie is dat 'software een service is', zie www.oracle.com/outsourcing.

3.3 Impact op de relatie tussen opdrachtgever en service provider

Wanneer service providers straks zoveel meer kunnen, zal het vermogen van opdrachtgevers om die providers effectief aan te sturen steeds meer de beperkende factor worden. Reeds nu is het outsourcen van een ICT-afdeling die men niet kan aansturen (het zogenaamde outsourcen van een probleem) een belangrijke bron van mislukte outsourcingdeals. Wanneer men gaat outsourcen, betekent dit namelijk dat vraag- en aanbodzijde van de ICT-functie rigoreus worden gescheiden. De vraagzijde blijft bij de eigen organisatie en de aanbodzijde gaat naar een leverancier. Technische problemen die zich binnen de aanbodzijde bevinden kunnen door de leverancier worden opgelost, maar als het probleem in de interface tussen vraag- en aanbod zit, zal het na outsourcing alleen maar groter worden. In hoofdstuk 4 wordt dan ook betoogd dat outsourcing alleen verantwoord is na een zorgvuldige 'ontvlechting' van vraag en aanbodzijde, waarbij het interface tussen beiden volledig in kaart wordt gebracht.

wijze lessen uit de praktijk:

- bepaal wat de huidige ICT kosten zijn.
Dit is niet zo eenvoudig als het klinkt, volgens Gartner zijn gemiddeld 30% van alle ICT kosten verborgen kosten. Als die kosten niet boven water komen, gaat iedere discussie over kostenbesparing mank.
- bepaal wat de werkelijke dienstverlening is aan de gebruikers.
Anders komt er een contract dat slechts een deel afdekt van de diensten, terwijl voor al het andere moet worden bijbetaald als 'meerwerk'.

3.4 Impact op het eigen management: Demand Management

Outsourcen betekent niet dat men van het ICT-probleem af is. Men hoeft zich inderdaad niet meer bezig te houden met het management van personeel, hardware en software, maar daar staat tegenover dat men een leverancier moet aansturen waarmee de impact van beslissingen vele malen groter wordt dan in

een situatie waarin men individuele medewerkers aanstuurt. Deze aansturingfunctie, ofwel het Demand Management, kan volgens Mooijman en Roelofs (2003) worden opgesplitst in :

- het organiseren van de vraag van de gebruikers;
 - het contract- en Service level management naar de leverancier toe.
- Belangrijk is dat daarbij alle vragen vanuit de organisatie worden afgestemd en gebundeld, zodat de demandmanager het enige opdrachtkanaal wordt naar de leverancier(s). Zo'n demand management is vitaal en moet daarom een behoorlijk volwassenheidsniveau hebben.

Een breed geaccepteerd model om de volwassenheid van organisaties te meten is het INK model (www.ink.nl) van het Instituut voor de Nederlandse Kwaliteitsprijs. Dit model meet de mate van volwassenheid van organisaties aan de mate waarin zij hun eigen processen onder controle hebben en hun omgeving kunnen controleren. Dit blijkt duidelijk uit de benaming van de opeenvolgende volwassenheidsniveaus:

- I. Initieel;
- II. Activiteit-georiënteerd;
- III. Systeem-georiënteerd;
- IV. Keten-georiënteerd;
- V. Excellerend.

In termen van het INK model is in de huidige markt minimaal niveau II vereist om als klant leveranciers te kunnen aansturen (de klant-leverancier relatie). Maar de toenemende volwassenheid van service providers vereist straks ook een steeds hogere volwassenheid bij de opdrachtgevers. Wanneer men een heel back-office uitbesteedt is klant-leverancier niet voldoende meer, maar moet men met elkaar als volwaardige partners kunnen omgaan. In termen van het INK model moeten beide partijen dan groeien naar niveau IV (keten-georiënteerd), waarbij het demand management de schakel wordt naar het deel van de keten dat buiten de eigen organisatie ligt.

wijze lessen uit de praktijk:

- Houd voldoende ICT kennis in huis om de leverancier te kunnen aansturen
Operationele ICT processen kan men eenvoudig outsourcen, maar daarbij is het wel van belang om een gelijkwaardige gesprekspartner te blijven voor de leverancier. Dit betekent dat men voldoende ICT-kennis op strategisch niveau in huis moet houden over bijvoorbeeld de ICT-architectuur om het demand management naar de leverancier serieus in te vullen.
- Een goede chemie tussen de Demand Manager en de Service Manager van de leverancier is essentieel om te voorkomen dat kleine zaken onnodig escaleren en de sfeer bederven. Daarom is continuïteit in deze functies van cruciaal belang.
- Op operationeel niveau hebben de gebruikers direct contact met de externe dienstverlener(s), maar alle afspraken (contracten, SLA's etc.) worden gemaakt en beheerd door het éne kanaal van Demand Management. Dan kan de Demand Manager overzien waar de organisatie op lange termijn bij gebaat is. Wanneer de eerste gebruiker via welk management-kanaal dan

ook de Demand Manager passeert om zijn eigen korte termijn probleem op te lossen is het hele systeem lek geprikt.

3.5 Impact van mislukte deals

Uit onderzoek van 123 sourcing deals in Engeland is gebleken dat in 11% van de gevallen de outsourcing na verloop van tijd weer werd teruggedraaid (KPMG UK, 1997). In die gevallen moest de organisatie een enorme inspanning doen om opnieuw personeel te werven en kennis op te bouwen. Soms had insourcing externe oorzaken, zoals een overname door een groter bedrijf met een prima eigen ICT-afdeling, maar in de meeste gevallen kan dit gezien worden als een signaal van mislukking van de outsourcing: vaak bleek dat de deal al bij voorbaat tot mislukken was gedoemd.

Enkele belangrijke oorzaken (Postma, 2003):

- de outsourcing was niet gebaseerd op een gezonde business case;
- de architectuur was onvoldoende in kaart gebracht om het outsourcebare deel af te bakenen;
- de leverancier werd niet goed aangestuurd.

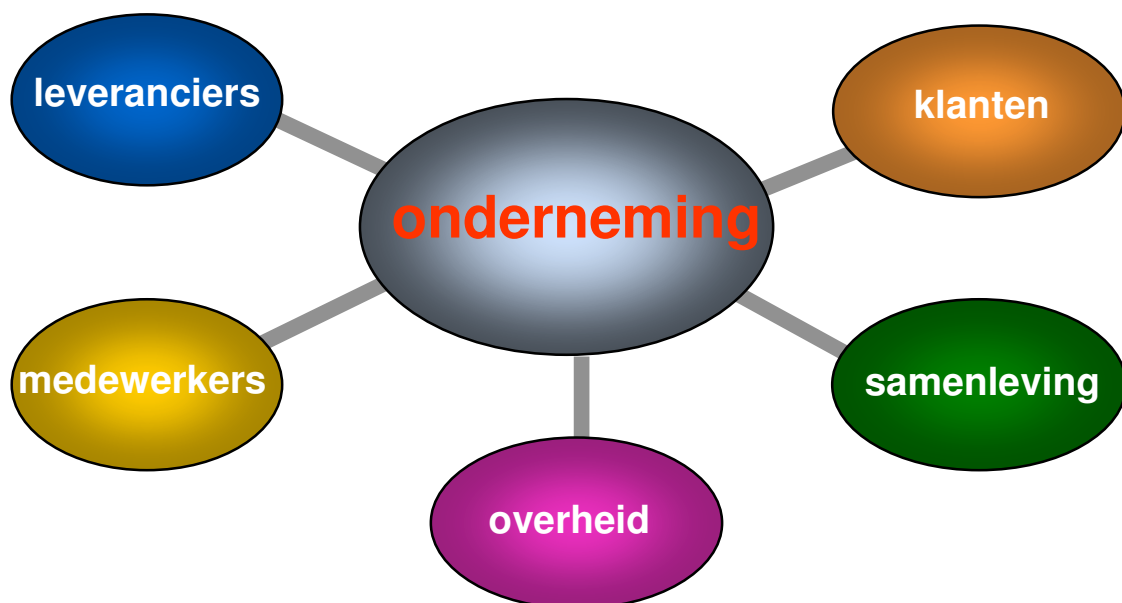
In al deze gevallen voldeed de deal niet aan de (impliciete) verwachtingen zodat de uitbesteder en de leverancier uit elkaar groeiden, totdat de frustratie zover was opgelopen dat men de dienstverlening weer ging insourcen.

4. Sourcing in de netwerksamenleving

4.1 De spelers in een ecosysteem

De werkelijke waarde van een onderneming wordt steeds meer bepaald door haar rol en plaats in het ecosysteem, het value web. Alles draait om de mogelijkheden die zij heeft om met partners / leveranciers en klanten samen te werken: kortom haar positie in de 'connected world'. Om te beoordelen of dit mogelijk en haalbaar is, zullen ondernemingen steeds meer gebruikmaken van architectuur. De architectuurbeschouwing zet zich daardoor voort tot ver buiten de muren van de traditionele onderneming. Tevens zien wij dat moderne architectuurbeschouwingen op enterprise niveau van buiten naar binnen worden opgesteld en buiten zijn steeds meer interessante service providers te vinden. Het grootste risico van een onderneming is de kans op 'being not connected', dan doet men namelijk niet meer mee.

In figuur 4 zijn de spelers in dat ecosysteem weergegeven. Het is belangrijk om de architectuurvisie van deze stakeholders te doorgronden en hun 'concerns' op de architectuur van de eigen onderneming te kennen. Wij hebben doelbewust de medewerker ook als externe partij neergezet om de mogelijkheden tot andere arbeidsrelaties open te laten.

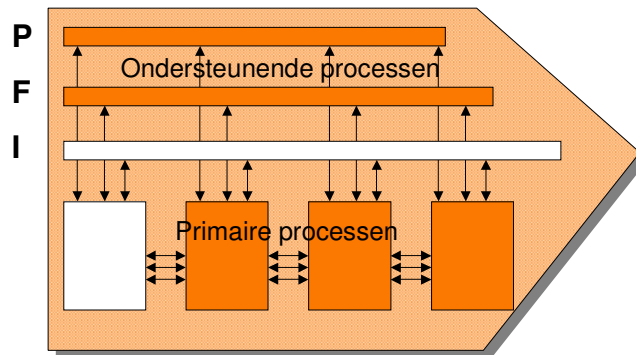


Figuur 4: de waarde van een onderneming wordt bepaald door haar relaties in haar ecosysteem

4.2 De Netwerksamenleving

Nadat de dynamiek van organisaties (fusies, reorganisaties, overnames en 'outsourcing') aan het eind van de 20^e eeuw al sterk is toegenomen, breekt met de 21^e eeuw de netwerk-samenleving door.

Een klassiek model om deze samenleving te beschrijven is de waardeketen van Porter (1985). Deze keten werd oorspronkelijk gebruikt om de eigen processen van een organisatie te ordenen in primaire processen, ondersteunende processen en besturende processen, zie figuur 5.



Figuur 5: de waardeketen van Porter

Daarbij zijn de primaire processen vaak te rangschikken in een keten (bijvoorbeeld: inkoop, productie van halfproducten, samenstellen eindproducten, verkoop), terwijl de ondersteunende processen standaard worden ingedeeld volgens de bekende PIOFAH factoren (personeel, informatie, organisatie, financiën, algemeen en huisvesting). Een soepel functioneren van dit geheel wordt geborgd door een enterprise architectuur die los staat van de organisatorische verbijzondering.

4.3 Ketenintegratie

Men kan het ketenbegrip ook ruimer opvatten en daarmee het hele productieproces beschrijven van een aantal organisaties die aan elkaar toeleveren. Zo onderkent de inspectie Openbare Orde en Veiligheid van het ministerie van BZK (zie www.ioov.nl) de OOV-keten met als schakels:

1. Opsporing (door de politie),
2. Vervolgging (door het Openbaar Ministerie),
3. Berechting (door de Rechterlijke macht),

4. Strafexecutie (door het Gevangeniswezen) en

5. Reïntegratie (door de reclassering).

Een ander voorbeeld is de Asielketen met de schakels

1. Opvang (door de COA),

2. Toelating (door de IND),

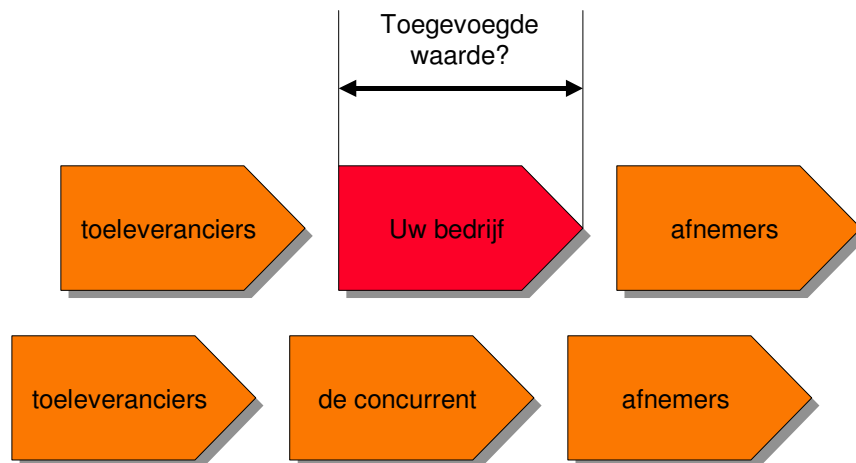
3. Bewaking (door de Vreemdelingdienst, zie www.inburgernet.nl).

Het beleid van de Nederlands overheid is erop gericht om de bijdragen van de organisaties binnen deze ketens nader op elkaar af te stemmen, zodat zij meer als een geheel gaan functioneren, de zogenaamde ketenintegratie. Zo heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het 'Bureau Ketenintegratie Werk en Inkomen' (BKWI, zie www.bkwi.nl) opgericht om de processen van de Centra voor Werk en Inkomen (de oude arbeidsbureau's), de gemeentelijke Sociale Diensten en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) nader op elkaar af te stemmen.

Voorwaarde voor het functioneren van de keten is dat de architectuurbeschouwing zich voortzet tot buiten de muren van de eigen onderneming, zoals reeds in paragraaf 4.1 gesteld werd.

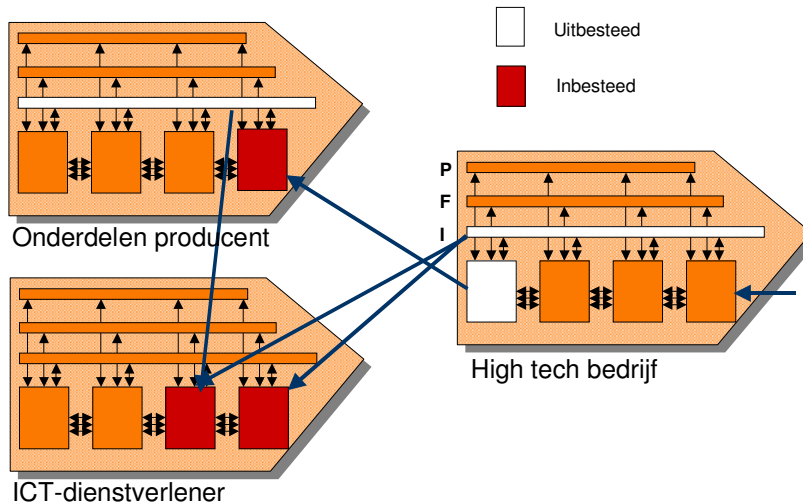
4.4 Ecosystemen

Wat bij de overheid een nobel streven is, is voor het bedrijfsleven een kwestie van leven en dood. Wie zich in de vrije markt niet snel genoeg een sleutelpositie in een productieketen verwerft verliest de concurrentieslag. Bedrijven moeten zich dan ook voortdurend herbezinnen op hun toegevoegde waarde in zo'n keten, en hun concurrentiepositie ten opzichte van concurrerende ketens, zie figuur 6. Een mooie analogie voor de jungle van de vrije concurrentie is een biologisch ecosysteem, waarin ook iedere soort zijn plaats moet zoeken en bevechten.



Figuur 6: bedrijven in een ecosysteem

Zoals bekend speelt evolutie een grote rol in ecosystemen. Soorten passen zich voortdurend aan aan veranderde omstandigheden, en de soort die zich het snelst en het beste kan aanpassen wint de race ('survival of the fittest': Darwin, 1859). Hetzelfde doet zich voor in het bedrijfsleven, alleen gaat het daar veel sneller. Daarom is het voor ondernemingen essentieel zich te concentreren op de processen waarin ze zich onderscheiden van hun concurrenten (hun zogenaamde kerncompetenties), waarbij de niet-kerncompetenties zoveel mogelijk worden gereduceerd, of zo mogelijk helemaal worden afgestoten. De volgende figuur (figuur 7) geeft een versimpeld voorbeeld van een alliance tussen drie ondernemingen waarbij competenties worden uitgewisseld om de positie van ieder van de drie ondernemingen en daarmee ook de alliance als geheel te versterken.



Figuur 7: een alliance in de netwerksamenleving

In dit voorbeeld besteedt het HighTech bedrijf, denk bijvoorbeeld aan Philips, het achterste voor hen minst belangrijke proces van haar primaire keten, bijvoorbeeld het bakken van wafers met chips, uit aan een toeleverancier, bijvoorbeeld Motorola. Hier worden alle partijen beter van, omdat wat bij Philips het minst spannende proces was, bij Motorola het belangrijkste proces is, het komt daar namelijk als voorste proces in de keten terecht. De aandacht die door deze overdracht bij Philips vrijkomt, kan nu worden gericht op uitbouw van de waardeketen aan de voorkant met processen als research of consultancy rond het gebruik van eindproducten.

In dezelfde figuur ziet men dat Philips ook een van zijn ondersteunende processen, namelijk zijn informatie-voorziening uitbesteedt aan een bedrijf dat daar gespecialiseerd in is, in dit voorbeeld aan Atos Origin. Bovendien blijkt dat de toeleverancier ook zijn informatievoorziening uitbesteedt, in dit voorbeeld toevallig aan dezelfde IT-dienstverlener. In beide gevallen komen de automatiseerders, die in hun oorspronkelijke bedrijven slechts een ondersteunende rol speelden, terecht in het primaire proces van de IT-dienstverlener, waardoor hun carrièrekansen enorm toenemen.

Natuurlijk is dit een versimpelde voorstelling en gaat het in de werkelijke wereld om alliance-achtige netwerken van vele ondernemingen met alle dynamiek en complexiteit van een ecosysteem in de biologie.

4.5 Ontvlechting

Zoals hierboven vermeld neemt de slagkracht van alliances en ondernemingen aanzienlijk toe wanneer zij in staat zijn om processen of competenties aan elkaar

over te dragen. De ervaringen van de laatste tien jaar hebben echter geleerd dat men niet zomaar een proces kan 'outsourcen', vooral niet als de bedoeling was om 'een probleem te outsourcen'. Absolute voorwaarde voor het afstoten van een proces is dat alle interfaces bekend zijn, ofwel: wat kost het proces aan resources, wat zijn de ingangsproducten, wat levert het op aan resultaten en hoe wordt het aangestuurd. In dat geval kan het proces 'clean' worden uitgesneden en in een andere organisatie weer aangehecht. Om nogmaals een analogie met de biologie te geven: er is verschil tussen het uitrukken en het amputeren van een donororgaan, alleen in het tweede geval kan de ontvangende patiënt er wat aan hebben.

Wij durven te beweren dat na ontvlechting zelfs problemen outsourcebaar worden.

4.6 De ASU (Atomic Sourceable Unit)

Hoe kan een organisatie zich het beste voorbereiden op de netwerksamenleving? Naar onze mening is dat door zijn eigen waardeketen zo goed mogelijk in kaart te brengen en te ontvlechten in bouwstenen die outsourcebaar zijn: het zogenaamde 'legoliseren' (Hinfelaar, 2002). Hiemee kan men doorgaan tot het niveau waarbij de processen nog een duidelijk resultaat hebben, die in termen van een resultaatverplichting, ofwel SLA zijn te omschrijven (zie de Dienst-elementenmethode van Lugtigheid en Wesselman, 2003).

Voor de kleinste (out)sourcebare eenheid introduceren wij de term ASU: 'atomic sourceable unit'. Outsourcing hoeft niet altijd naar buiten, er kan ook worden geoutsourced naar een eigen organisatieonderdeel, in de vakliteratuur meestal aangeduid met 'shared service center'. Een ASU kan zelfs worden ingevuld met pakketsoftware of een component. Wij hebben daarom bij ASU de algemenere aanduiding 'sourcing' gebruikt, daarmee omvattend: de deur uit, buiten de deur kopen of uit de eigen componenten-bibliotheek. Voor een uitgebalanceerde beslissing tussen deze drie smaken verwijzen wij naar de Gartner Research Note van Blechar (2002) getiteld Build, Buy and Outsource Decision Factors.

Kleinste of 'atomic' heeft betrekking op het beschouwingniveau. Zo kan een onderneming een ASU outsourcen aan een service provider, die op zijn beurt nog kleinere componenten outsourcet bij een volgende service provider, dus op een fijnmaziger schaal die voor de eerst vermelde onderneming niet mogelijk was. Natuurlijk neemt de inspanning toe naarmate men dieper gaat met dit legoliseren, maar daar staat tegenover dat dan ook het aantal opties toeneemt en daarmee de flexibiliteit en adaptiviteit van de eigen organisatie. Iedere organisatie moet dus zelf bepalen wat voor haar een werkbaar niveau van ASU's is.

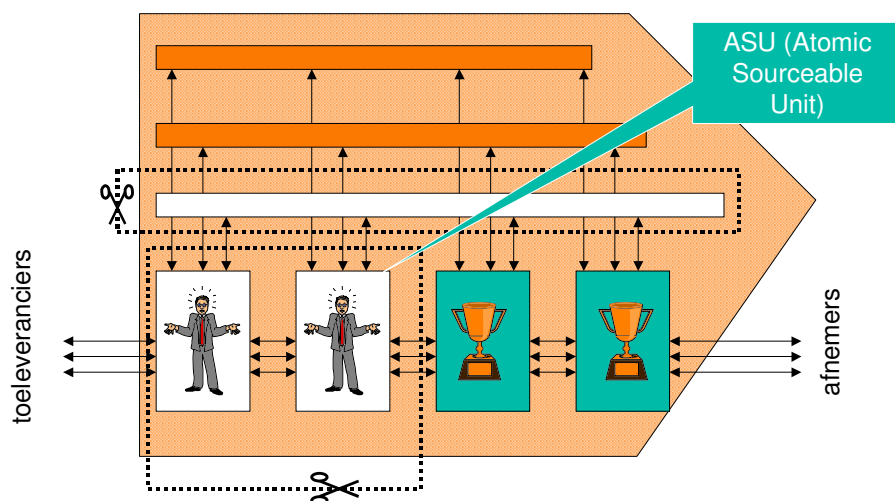
Het afbakenen van een ASU is verfijnd vakwerk, maar is onder andere namen al vaak gedaan sinds het begin van het IT-tijdperk. In 1975 maakten de

automatiseerders zich druk over de afbakening van een (software)module, met regels betreffende 'coupling & binding'. Vervolgens werd dat dunnetjes overgedaan met 'objecten' en daarna weer met 'componenten'. Ten slotte werd de 'service-elementenmethode' geïntroduceerd om een service level agreement van onder af op te kunnen bouwen.

4.7 Wat outsourcen

Voor de bepaling welke (pakketten) ASU's in aanmerking komen voor outsourcing verwijzen wij naar de WCIT praktijkgids Sourcing (Delen, 2003). Daarin worden de volgende stappen aangegeven voor een business case outsourcing:

1. bepaal welke ASU's tot de kerncompetenties behoren en welke niet;
2. stel de niet-kerncompetentie-ASU's samen tot pakketten die interessant zijn voor een leverancier om over te nemen, zie figuur 8.



Figuur 8: het uitsnijden van ASU's

Dit laatste is zowel een kwestie van kennis als van schaal. Een competentie kan pas worden uitbesteed als er een leverancier te vinden is die die competentie heeft. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een exotisch IT-systeem met veel maatwerk heeft gebouwd, is er niemand die daar meer kennis van heeft en dat dus efficiënter kan beheren dan dat bedrijf zelf, ongeacht of dat systeem kerncompetentie is of niet. Wat schaal betreft: volgens de wiskunde neemt de inhoud van een voorwerp veel sneller toe (namelijk met de 3^e macht van de diameter) dan de oppervlakte, ofwel het interface (slechts met de 2^e macht van de diameter). Dit betekent dat kleine ASU's relatief veel aan aansturing gaan kosten terwijl er maar weinig wordt uitbesteed. Toch heeft het zin om het

legaliseren voort te zetten tot een vrij diep niveau, want dat geeft veel meer mogelijkheden om langs de randen van kleine ASU' s het gewenste pakket uit te snijden.

4.8 Het valuweb

De traditionele waardeketen, uit paragraaf 4.3, is zich aan het ontwikkelen tot een valuweb. In de traditionele waardeketen, voegen de deelnemers waarde toe bij elke stap in de keten. In een valuweb is iedere deelnemer actief in het creëren en het distribueren van (toegevoegde) waarde, vaak op meerdere niet-belendende plaatsen in dat valuweb. Deelnemers dienen zich af te vragen:

- welke andere deelnemers maken deel uit van ons ecosysteem?
- wat is de waardegenererende relatie tussen de deelnemers?
- voor wie creëren wij zelf waarde en op welke manier?
- hoe wordt de waarde vastgelegd, gepercipieerd en gedistribueerd over de deelnemers?

Kortom hoe positioneren wij ons ten opzichte van de naaste omgeving (zie figuur 4) in het valuweb.

Een valuweb met een overkoepelend management wordt aangeduid met 'collaborative market'.

Voordat kan worden nagedacht over het integreren van ketens of schakels van ketens als onderdeel van een 'collaborative market', is het belangrijk om inzicht te krijgen in de samen te stellen delen waaruit een 'collaborative market' zou kunnen bestaan en de onderliggende afhankelijkheden van deze schakels van IT. Deze schakels zijn vanzelfsprekend de eerder geïntroduceerde ASU's of pakketten daarvan. Organisatiearchitecturen en informatiearchitecturen zijn daarbij een noodzakelijk hulpmiddel bij het verkrijgen van inzicht in de dynamiek van de collaborative market. Bovendien kunnen informatiesysteemarchitecturen en infrastructuurarchitecturen inzicht verschaffen in de benodigde informatie met betrekking tot de afhankelijkheden van IT en de gekozen (andere) technologieën. Zaken als beveiliging en governance over en binnen de collaborative market zijn belangrijke issues. Zij dienen daarom te worden geadresseerd bij het denken over integratie en samenwerking tussen schakels en het overkoepelende value management. Een overkoepelende architectuur voor de collaborative market (Rijssenbrij c.s., 2002) is een noodzakelijk besturingsinstrument in de besluitvorming over het opnemen en integreren van schakels. Als organisaties of processen niet goed op elkaar aansluiten, informatiesystemen moeilijk zijn te koppelen of als netwerken op infrastructureel gebied niet goed met elkaar kunnen communiceren, dan zijn dat de eerste vraagstukken die bestudering behoeven in een traject dat is gericht op samenwerking binnen de collaborative market.

In een collaborative market wordt het vermogen tot samenwerken, met wellicht steeds wisselende contacten, belangrijker dan de kracht van concurreren. De crux in een dergelijke markt is te zorgen dat de onderneming zo lenig (agile)

mogelijk wordt. Alles wat kan worden geoutsourced, moet de deur uit. Dus zorg voor betrouwbare, innovatieve outsourcing partners.

4.9 De toekomst van outsourcing

In feite kan gesteld worden dat in een 'collaborative market' of algemener in een valuweweb, het web de gemeenschappelijke infrastructuur is en de communicatie geschiedt door middel van webservices.

Om als een kameleon zich optimaal te kunnen aanpassen aan de steeds veranderende omgeving is een expliciete enterprise architectuur noodzakelijk; een enterprise architectuur met duidelijke principes en een bruikbare opdeling van de onderneming in domeinen en ASU's.

Deze ASU's kunnen worden gesourced door middel van componenten, pakketten, webservices of outsourcing, zoals al in paragraaf 2.4 werd gesteld. Maar waarom componenten of pakketten kopen die een ander heeft gebouwd?. Daarmee veroordeelt men zichzelf tot maintenance of een maintenance-contract. Voorts sluit men zich af van de innovatieve ideeën van de bouwer tenzij men steeds nieuwere versies koopt met de daarbij noodzakelijke implementatie-inspanningen. Dus: huren is slimmer dan kopen!

Wij zien daarom een toekomst van uitermate slanke ondernemingen waarbij heel veel is geoutsourced; geoutsourced door abonnementen op webservices, middels publieke catalogi, en geoutsourced naar een aantal service-providers op partner-basis.

Bovengenoemde services zullen betrekking hebben op alle vier de lagen uit figuur 1, dus business services, informatieservices, applicatieservices en technische services. Een business service als 'billing', een informatieservice als de weersverwachting, een applicatieservice als het berekenen van een pensioengat, en een technische service als hosting.

Dit brengt ons tot een uitermate fascinerende toekomst. Een toekomst waarin naast de enterprise architect de business architect een belangrijke rol speelt bij de continuïteit van de onderneming. De business architect die met zijn of haar creativiteit de mogelijkheden van de eigen onderneming weet te combineren met de voorzieningen / de services uit de omgeving tot nieuwe business concepten.

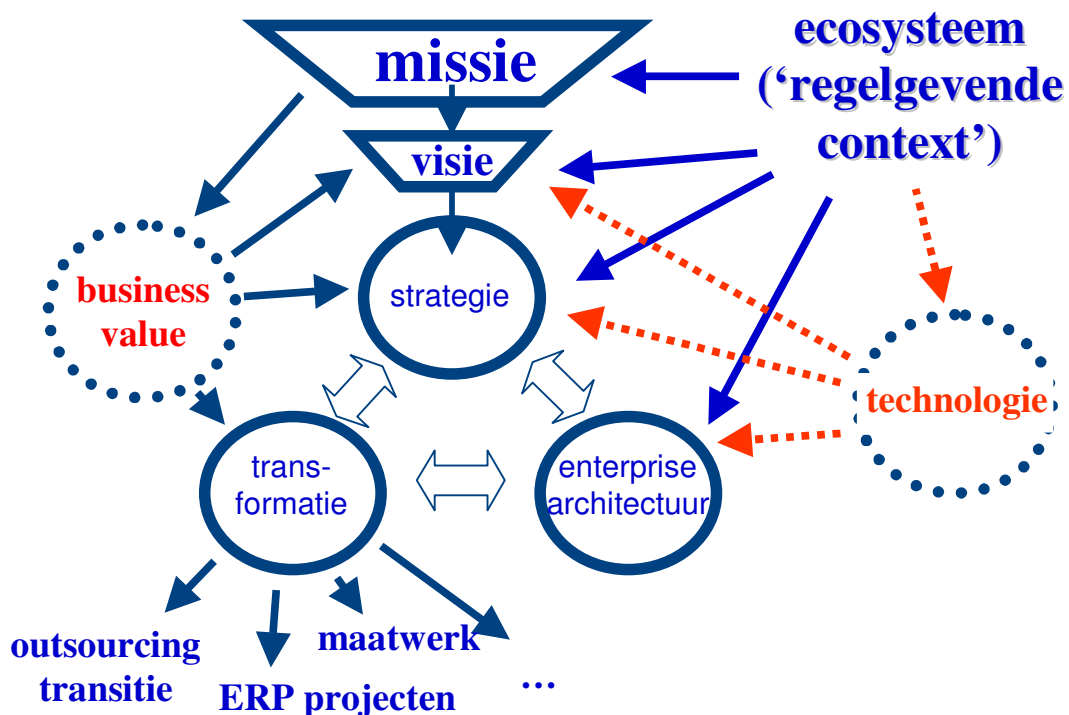
5. De relatie tussen enterprise architectuur en outsourcing

De besturing van de evolutie van ondernemingen verloopt in een spanningsveld tussen drie polen, 'de strategische driehoek':

1. strategie: wat **willen** we met de onderneming?
2. enterprise architectuur: wat **kunnen** we, gezien de huidige inrichting?
3. transformatie: hoe gaan we het **doen**, hoe implementeren we de veranderingen in de onderneming?

Van Antoni Gaudi, een fysieke architect rond het begin van de vorige eeuw, kunnen wij leren, dat voor het concipiëren van een adequate architectuur het belangrijk is om het krachtenspel in het toekomstige bouwwerk te bestuderen. Dat krachtenspel in onze wereld wordt weergegeven in figuur 10, waar bovengenoemde 'strategische driehoek' in het centrum staat.

Tegen de achtergrond van dit plaatje spelen een aantal belangwekkende processen die bij een grote onderneming van cruciaal belang zijn, en daarom boardroom aandacht vereisen.



Figuur 10: de strategische driehoek

Uit ervaring weten wij dat enterprise architectuur vaak als onderwerp in de boardroom aan de orde komt, maar niet altijd als zodanig wordt herkend en benoemd. Immers, bij alle discussies over nieuwe strategieën, nieuwe producten

en diensten, mogelijke gevaren van concurrenten of substituten, speelt de vraag: “wat is onze ruimte om te handelen?”. Handelen, niet alleen in financiële zin en met de vaardigheden van de medewerkers, maar meer nog in de zin van: kan de informatievoorziening en de bijbehorende infrastructuur de beoogde strategie faciliteren? En natuurlijk is de architectuur aan te passen, maar dat heeft z'n prijs. Dus impliciet worden veel discussies in de boardroom gevoerd tegen de achtergrond van dat ‘willen’ en ‘kunnen’.

We kunnen het ‘willen’ ook faseren in de tijd en dan ontstaat de wisselwerking tussen strategie en transformatie. Er wordt dan een transformatietraject bewerkstelligd via een aantal relatief stabiele (rendementvolle) tussenstadia (‘islands of stability’). Maar laten we eerlijk zijn, in deze tijd van continue verandering, is er geen stabiele eindtoestand meer waar wij naar kunnen streven. We zitten meer in een toestand van een eeuwig veranderend heden; we projecteren een zogenaamd einddoel om richting te geven aan de stakeholders. De tweerichtingspijl tussen enterprise architectuur en transformatie drukt uit dat aan de ene kant architectuur borgt dat de transformaties ordelijk verlopen. Aan de andere kant zullen de transformaties wellicht additionele architectuurprincipes, regels en richtlijnen vergen.

5.1 Rond de strategische driehoek

De missie beschrijft de bestaansreden van een onderneming. Het is belangrijk om helder te hebben wat die missie is, omdat de besluitvorming door het management in het licht staat van die missie.

De visie wordt gevormd door het beeld dat een onderneming heeft richting de toekomst en de keuzes die men daarbij maakt. Daarbij is dat toekomstbeeld meestal geen vastomlijnd beeld meer, maar steeds vaker een bewegend doel. Het is voor ondernemingen dan ook de kunst om over voldoende adaptief vermogen te beschikken zodat zij mee kunnen bewegen met die bewegende doelen. Een visie houdt op zijn minst rekening met zaken als: ‘de markt en haar uitdagingen’, ‘economische en politieke ontwikkelingen’, ‘demografische en sociale trends’, ‘de concurrentie en de competitie’, ‘maatschappijle trends’ en natuurlijk de ‘overheidsregulering’: een aantal factoren vaak samengevat als het ecosysteem.

Op basis van de visie kunnen een of meer strategieën worden ontwikkeld die het pad naar de toekomst aangeven. Op basis van de overkoepelende strategie kunnen vervolgens afgeleide strategieën worden ontwikkeld gericht naar bepaalde aspecten, zoals: de HRM-strategie, de IT-strategie, de beveiligings- en beheerstrategie, de sourcingsstrategie, die samen een holistische aanpak naar de toekomst vormen.

Het denken over sourcing, en in het bijzonder over outsourcing, begint in feite al bij de visie en de strategie van de onderneming. Een hogere vorm van adaptiviteit kan worden verkregen door alles wat niet essentieel is voor de missie van de onderneming te outsourcen.

Principes komen voort uit de eigen mission statement, de visie en de gekozen concurrentiestrategie en bovengenoemd ecosysteem. Meestal formuleert men niet meer dan vier tot acht strategische principes.

Belangrijk bij dergelijke strategische principes is om zich af te vragen wat de benodigde keuzevrijheid is waarmee rekening moet worden gehouden bij het concipiëren van een architectuur. 'What if'-scenario's zijn dus een belangrijke analysemethode om te komen tot een toekomstvaste architectuur.

5.2 Vraag naar waarde

De toenemende vraag naar groei of kwaliteitsverbetering zet ondernemingen onder druk. De toegevoegde waarde die een onderneming creëert, moet blijven stijgen. De groeiende connectiviteit en de structurele vraag naar groei hebben een flinke impact op industrieën en ondernemingen. Zet waarde centraal: creëer waarde en houd deze vast. Gebruik het gehele waardenetwerk als arena voor concurrentie of samenwerking. Zorg voor een hoge reactiesnelheid en een adaptieve onderneming.

In sourcingstermen betekent dit dat men voortdurend kritisch de toegevoegde waarde van alle onderdelen van de onderneming moet afwegen tegen de kosten en de management-aandacht die men daar aan besteedt. Men investeert dan verder in de onderdelen met de hoogste toegevoegde waarde en probeert de delen met de laagste toegevoegde waarde uit te besteden aan een andere onderneming. In beide gevallen staat de business case of positiever geformuleerd de 'benefits case' natuurlijk centraal (Delen, 2001).

5.3 Vertaling van strategie naar outsourcing

Voor de CIO (chief information officer) dient enterprise architectuur om inzicht en overzicht te houden. Dus: Hoe zorg ik dat ik niet verdwaal in de IT-doolhof? Dat kan door de complexiteit naar beneden te 'delegeren', te isoleren in sourcebare units (complexity hiding). Enterprise architectuur is een hulpmiddel voor de CIO om te kunnen kijken naar het geheel, naar de verschillende afzonderlijke onderdelen én de rol die zij in het geheel spelen. Enterprise architectuur als tactisch instrument beperkt de keuzes, en is daardoor het beste wapen om complexiteit te lijf te gaan.

Bij het transformeren onder architectuur is het belangrijk dat er een gemeenschappelijk raamwerk is. Veel transformaties bestaan immers uit complexe systeemintegraties en bovendien lopen er vaak meerdere projecten tegelijkertijd. Natuurlijk zijn zaken gescheiden te realiseren, maar uiteindelijk moet alles wel weer met alles samenwerken. Hierbij is belangrijk dat er duidelijke afspraken zijn; welke trajecten komen het eerst aan bod en welke daarna.

Er lopen als het ware twee paden door figuur 10 van missie & strategie naar outsourcing.

Het linker pad loopt van visie & strategie via transformatie management en outsourcing transitie naar de uiteindelijke outsourcingssituatie, gezien vanuit de

outsourcingsgovernance. Het rechter pad loopt van visie & strategie via enterprise architectuur en de specifieke architectuur van het te outsourcen gedeelte naar de outsourcingssituatie, gezien als werkterrein.

Het linker pad wordt sterk beïnvloed door de mogelijke business value (zie paragraaf 5.2). Hier spelen aanstuuringsvraagstukken zoals reeds in de paragrafen 3.3 en 3.4 werden besproken. We hebben hier te doen met een governance model waarbij de Business – ICT alignment dient te worden geborgd door middel van flexibele contracten tussen twee partijen met een juridische grens daartussen (cultural fit).

Bij het rechter pad speelt de vraag: ‘past het structureel en blijft het passen?’. Dus structureer naar outsourcebare units (ontvlechtigingsregels) en neem alle vier lagen van figuur 1 in beschouwing. Borg de adaptiviteit vanuit verschillende bedrijfsdoelstellingen (innovatie-ruimte). Hier loopt ook de precedentieketen van strategische principes naar SLA's (bestuurbaarheid, meetbaarheid).

De sourcingsstrategie dient onderdeel te zijn van de overall strategie, waarbij beide paden zoals hierboven aangegeven dienen te worden bewandeld. Vervolgens worden de volgende stappen ondernomen, zie de WCIT sourcing cyclus (Delen, 2003):

- stel de architectuur vast en bepaal de grenzen van het te outsourcen systeem in termen van een pakket ASU's (Atomic Outsourcable Units);
- bepaal welke resultaten die services moeten opleveren d.m.v. een Service Level Agreement;
- maak een business case waarin de verwachte kosten worden afgewogen tegen de verwachte resultaten;
- zoek een leverancier die dit waar kan maken;
- richt het demand management in d.m.v. meetinstrumenten, rapportage- en overlegstructuren, en escalatieprocedures;
- draag de dienstverlening over aan de geselecteerde leverancier;
- evalueer de behaalde resultaten jaarlijks tegen de business case.

6. Waar gaat het nu om?

Als Outsourcing niet verankerd is in de enterprise architectuur van de onderneming, ligt het risico levensgroot op de loer dat het afglijdt naar een vorm van body shopping, uurtje-factuurje binnen een raamcontract. Raffoul (2003) van de META Group durft zelfs te stellen dat als de service provider zich niet conformeert aan de enterprise architectuur van de opdrachtgever dit voor die opdrachtgever zal resulteren in 35% hogere kosten bij nieuwe applicatieontwikkeling en maintenance.

Kortom: de wortels van een verantwoorde (out)sourcing liggen in de enterprise architectuur.

Wij onderschrijven daarom van harte het impliciete advies van Cox en Stacey (2003) dat het noodzakelijk is om gezamenlijke alignment workshops te organiseren tussen service provider(s) en de belangrijkste stakeholders aan de kant van de opdrachtgever. Dergelijke workshops dienen ons inziens niet alleen te worden georganiseerd voor het aangaan van een sourcing contract, maar daarna op regelmatige tijdstippen te worden herhaald om te controleren of de visie op de toekomst, zoals de service provider die ziet, voldoende ruimte blijft geven aan de opdrachtgever om haar strategie te kunnen uitvoeren op basis van haar eigen visie. In het verlengde hiervan is volgens ons de 'cultural fit' tussen beide partners van cruciaal belang, niet alleen bij overgang van personeel van de opdrachtgever naar de service provider, zoals wordt bepleit door Scardino (2002) in zijn Research Note, getiteld 'Choosing Between Full-Service and Selective Outsourcing', maar ook om te borgen dat beide partners dezelfde houding hebben ten aanzien van adaptiviteit.

Aanbevelingen voor opdrachtgevers van outsoucingdeals:

1. Expliciteer de eigen enterprise architectuur, minimaal voor dat gedeelte van de onderneming waar outsourcing wordt toegepast.
2. Eis van de toekomstige service provider dat hij een enterprise architect inschakelt in de contractfase om met de eigen enterprise architect de aansluitbaarheid en adaptiviteit voor nu en de nabije toekomst in kaart te kunnen brengen.
3. In feite zou een gedachtenuitwisseling over visie en strategie, uitgekristalliseerd in de enterprise architectuur, niet alleen bij het aangaan van de relatie dienen plaats te vinden, maar daarna jaarlijks te worden herhaald gedurende de looptijd van het contract.
4. Schakel een onafhankelijke outsourcingconsultant in voor een uitgebalanceerde 'deal-structure' wanneer men zelf onvoldoende vaardigheden daartoe in huis heeft.

5. Neem de strategie van de service providers expliciet mee in de eigen strategieplannings-sessies.
6. Neem een service provider met een grote mate van transparantie:
 - interessante, innovatieve dienstencatalogus,
 - expliciete datamodellen,
 - een duidelijke methodologie, inclusief performance metriek op business niveau (Lepeak, 2003a),
 - eenvoudige service modellen,
 - 'business-centric' SLA's (Raffoul, 2003).
7. Evalueer minimaal eens per jaar de outsourcingdiensten op business value.

7. Literatuur

Beulen, Erik (2000), *Beheersing van IT-Outsourcingsrelaties (een beheersingsmodel voor uitbestedende bedrijven en IT-leveranciers)*, proefschrift Katholieke Universiteit Brabant.

Beulen, Erik (2002), *Het managen van IT-uitbestedingscontracten*, Management & Informatie, pp 49-55.

Blechar, M. (2002), *Build, Buy and Outsource Decision Factors*, Gartner Research Note, DF-18-7298.

Cap Gemini Ernst & Young (2003), *The Adaptive Enterprise, Transformational Outsourcing and Survival in the 21st Century* (point of view), www.cgey.nl/resources/2b-dl-adaptivepov.pdf.

Corbett, Michael (2002), *the global outsourcing market 2002*, Corbet & Associates.

Centraal Planbureau (2003), *CEP-op-maat ICT 2002-2004*, www.cpb.nl/nl/pub/memorandum/63/memo63.pdf.

Cox, R. & M. Stacey (2003). *Better Outsourcing Relationships Save You Money*, Gartner Research Note, DF-18-1221.

Darwin, C. (1859), *On the Origin of Species*, John Murray.

Delen, Guus (2001), *World Class IT: investeren in ICT, alleen met een Benefits Case*, Tutein Nolthenius.

Delen, Guus (2003), *World Class IT: Praktijkgids ICT-sourcing*, Tutein Nolthenius.

Efstathiou, Andy, *Key trends in outsourcing*, Yankee group 2002.

Ferrusi Ross, Christine; Laurie Orlov; Meredith Child; Marli Porth (2002), *Transforming Outsourcing With Organic IT*, Forrester Research.

Gillett, Frank; Charles Rutstein; Galen Schreck; Christian Buss; Heather Liddell (2002), *Organic IT*, Forrester Research.

Hinfelaar, Jeroen (2002), *BPO ontketend, nieuwe hype of echte kans?*, presentatie op seminar VKA, october 2002.

KPMG Management Consulting UK (1997), *The maturing of outsourcing*, research report.

- Lepeak, Stan (2003a), *Strategic Sourcing for Services*, META Group, PSS 3.
- Lepeak, Stan (2003b), *From BPO to BTO*, META Group, Meta Delta 2099.
- Lutigheid, Pieter en Eric Wesselman (2003), *Service Level Management op basis van ABC*, hoofdstuk 3 in de WCIT praktijkgids ICT-sourcing.
- Maes, R. (1999), A Generic Framework for Information Management, PRIMA VERA Working Paper; <http://primavera.fee.uva.nl>.
- Mooijman Robert & John Roelofs (2003), *Demand Management*, hoofdstuk 2 in de WCIT praktijkgids ICT-sourcing.
- Nederlands Instituut voor Kwaliteitsprijs, *INK model*, www.INK.nl.
- Porter, Michael (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- van der Pols, Remko, *ASL, een framework voor applicatiebeheer*, ten Hagen Stam 2001, zie ook: www.aslfoundation.org.
- Postma, Saskia (2003), *Inbesteding*, hoofdstuk 6 in de WCIT praktijkgids ICT-sourcing.
- Raffoul, Wissam (2003), *Winning the Outsourcing Contract Renewal Battle*, META Group, Meta Delta 2047.
- Rijsenbrij, D.B.B. (1997), *De SLA Specificatiemethode (resultaten van het Concrete Kit onderzoek, Senter subsidie)*, Academic Service (PERFORM REEKS).
- Rijsenbrij, Daan; Jaap Schekkerman; Harry Hendrickx (2002), *Architectuur, besturingsinstrument voor adaptieve organisaties (de rol van architectuur in het besluitvormingsproces en de vormgeving van de informatievoorziening)*, Lemma.
- Robertson, Bruce (2002), *Modeling Architecture and Infrastructure Planning: Domains to Patterns and Beyond*, META Group, AIS 1.
- Robertson, Bruce (2003a), *Organizing Infrastructure Planning: Roles and Structure*, META Group, AIS 4.
- Robertson, Bruce (2003b), *Service-Level Metrics for Infrastructure Planning*, META Group, Meta Delta 2004.

Ruijs, Leo; Wouter de Jong; Jos Trienekens; Frank Niessink (2000), *Op weg naar volwassen ICT-dienstverlening (resultaten van het Kwintes-onderzoek, Senter subsidie)*, Academic Service (PERFORM REEKS).

Scardino, L. (2002), *Choosing Between Full-Service and Selective Outsourcing*, Gartner Research Note, CS-17-9357.

Inspiratie

Naast het inzicht dat de auteurs hebben opgedaan uit hun eigen ervaring en de kennis uit de documenten uit de literatuurlijst, zijn er vele inspirerende gesprekken gevoerd binnen hun eigen organisaties resp. Cap Gemini Ernst & Young en Verdonck, Klooster & Associates.

Gezien de grote belangstelling in de relatie tussen enterprise architectuur en outsourcing, ook buiten bovengenoemde organisaties, is menig email over deze materie uitgewisseld. In volgende publicaties zullen wij nader ingaan op enkele bijzonder interessante vragen die ons zijn voorgelegd.

Dank aan allen die onze mening hebben bijgeschaafd. Te veel om allemaal te vermelden, toch willen wij er expliciet enkele in alfabetische volgorde vermelden: Andre de Graaf (Cap Gemini Ernst & Young), Erik Beulen (AtosOrigin), Henk Jurrien (Oracle Netherlands), prof. Jan Bergstra (Universiteit van Amsterdam), Jeroen Hinfelaar (Verdonck, Klooster & Associates), Maarten van den Berg (PinkRocade), Marco Blad (Euronext), Ton van Lierop (ING Europe), Ton Schrantee (PGGM).