

# Het besluitvormingsproces rond IT-outsourcing



David Sloog

Jos Geerken

Postdoctorale opleiding tot Register EDP Auditor

Scriptie-begeleider: Bart Bokhorst

September 2010

Vrije Universiteit  
Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde  
De Boelelaan 1105  
1081 HV Amsterdam

## MANAGEMENT SAMENVATTING

Henry Ford heeft al ooit eens gezegd:

*“Coming together is a beginning. Staying together is progress. Working together is success.”.*

Bedrijven werken samen. Of het nu om kostenreductie gaat, of het verbeteren van business performance, bijna alle grote en kleine bedrijven hebben wel de (strategische) keuze gemaakt om bepaalde (niet-) kernactiviteiten uit te besteden aan andere specialistische bedrijven (outsourcing). In deze scriptie beperken wij de outsourcing tot IT.

De beslissing om te gaan uitbesteden wordt genomen in de besluitvormingsfase. Deze beslissing is gebaseerd op de leveranciers selectie, de werkelijke transitie, de dienstverlening en de contractbeëindiging. Een organisatie zal goed moeten overwegen wat het bedrijf wil uitbesteden en waarom, hoe de uit te besteden processen nu zijn ingeregeld en aan welke kwaliteitseisen de outsourcing moet voldoen. Het succes van het uitbestedingsproces valt en staat met de onderbouwing van de beslissing die door de vraagkant genomen worden.

Ondersteuning voor de te nemen beslissing aan de vraagkant van het uitbestedingsproces kan gevonden worden in ervaring of ‘best practices’ en modellen. Aangezien ervaring niet bij elke organisatie voorhanden is, kan gebruik gemaakt worden van ervaring van anderen. Dit kan door externe partijen in te huren of door gebruik te maken van gedocumenteerde kennis en ervaringen in de modellen of ‘best practices’.

Op basis van dit onderzoek is een model ontwikkeld dat de beslissing om uit te gaan besteden beoogt te ondersteunen. Dit model bevat proceselementen uit de praktijkmodellen en ‘best practices’ BISO, ISPL, Cobit, 9-vlakmodel en het Norea normenstelsel die geprojecteerd worden op het Regiemodel. Geen van deze modellen dekt de vraagkant van de uitbesteding integraal af. Daarom heeft het samenvoegen van de bruikbare proceselementen en functies uit de praktijkmodellen als doel om het ontwikkelde model verder compleet en toegespitst te maken. Met het theoretische model wordt duidelijk welke processen en activiteiten aan de vraagkant beheerst moeten worden en aan welke processen eisen gesteld moeten worden aan de kant van de IT-leverancier.

Uit de evaluatie van theorie en praktijk blijkt dat de processen in het ontwikkelde model vele herkenningspunten vertonen met de activiteiten die organisaties ondernemen tijdens het uitbestedingsproces. Uit het praktijkonderzoek bleek dat alle processen in het model zijn meegenomen door één of meerdere organisaties. Hiermee dekt het model de eisen en voorwaarden aan de vraagkant rond de outsourcing af. Wat opviel is dat de leveranciersprocessen meer herkenning hadden dan processen aan de vraagkant. Voorts bleken dat het bevorderen van partnership en de leverancier niet “financieel uitknijpen” in de praktijk belangrijke factoren te zijn om ‘in control’ te komen over de uitbestede IT processen. Hierop zou het ontwikkelde model aangevuld kunnen worden.

## VOORWOORD

De postdoctorale opleiding IT audit opleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam is een praktijkgerichte opleiding met een academische verankering. De laatste fase van de opleiding is het schrijven van een scriptie. In de scriptie moet een probleem of vraagstuk uit de dagelijkse praktijk van een IT auditor op academisch verantwoorde wijze uitgewerkt worden. Het schrijven van deze scriptie is uitdagend en zeer leerzaam geweest waarbij wij het gevoel hebben dat onze kennis van de materie is toegenomen. Met name de samenhang tussen de theorie en de praktijk heeft ons toepasbare kennis en inzicht opgeleverd welke van grote toegevoegde waarde zijn voor het uitoefenen van ons vak.

Het onderwerp van deze scriptie luidt “Het besluitvormingsproces rond outsourcing”. Gezien de actualiteit en het belang van het onderwerp is dit een erg interessant en relevant onderwerp om in een scriptie te behandelen.

Vanuit de Vrije Universiteit Amsterdam was de heer Bart Bokhorst onze afstudeerbegeleider. Wij willen hem hartelijk danken voor de goede inhoudelijke ideeën, zijn uitleg en het kritisch doorlezen van de stukken. Zijn consistente benadering en vakkundig inzicht heeft geholpen in het opleveren van dit uiteindelijke resultaat.

Verder willen wij onze bedrijfsbegeleider Marko van Zwam bedanken voor de opstartfase van de scriptie en het meelesen en adviseren tijdens de uitvoerende fase.

Ook willen wij alle contactpersonen en geïnterviewden die hebben bijgedragen aan het onderzoek oprecht bedanken voor hun inbreng en tijd.

Jos Geerken  
David Sloog

Amsterdam, September 2010

# INHOUD

<b>MANAGEMENT SAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>INHOUD</b>	<b>4</b>
<b>I INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>II OPDRACHT FORMULERING</b>	<b>6</b>
II.1 Probleemstelling	6
II.2 Reikwijdte	6
II.3 Onderzoeksaanpak	6
<b>III THEORETISCHE VERDIEPING</b>	<b>8</b>
III.1 IT- Outsourcing	8
III.1.1 Definitie	8
III.1.2 Beweegredenen	8
III.1.3 Fasen in het uitbestedingsproces en onderliggende activiteiten	10
III.2 IT-outsourcings modellen en 'best practices'	11
III.2.1 Activiteiten en beslissingen aan de vraagkant van het uitbestedingsproces	11
III.2.2 Beheersing van de processen en activiteiten die uitbesteed zijn	19
<b>IV SAMENVATTING EN RESULTATEN THEORETISCHE VERDIEPING</b>	<b>26</b>
<b>V EVALUATIE THEORIE EN PRAKTIJK</b>	<b>30</b>
V.1 Praktijk onderzoek	30
V.2 Evaluatie	30
V.2.1 Herkenbaarheid van het theoretische model in de praktijk	30
V.2.2 Overige aanknopingspunten praktijkonderzoek met het theoretische model	32
V.3 Aanknopingspunten IT auditor	34
<b>VI CONCLUSIE EN REFLECTIE</b>	<b>35</b>
<b>VII LITERATUURLIJST</b>	<b>37</b>
<b>VIII BIJLAGEN</b>	<b>40</b>
VIII.1 Bijlage 1: Begrippenlijst	40
VIII.2 Bijlage 2: Cobit	44

## I INLEIDING

Of het nu om kostenreductie gaat, of het verbeteren van business performance, bijna alle grote en kleine bedrijven hebben wel de (strategische) keuze gemaakt om bepaalde (niet-) kernactiviteiten uit te besteden aan andere specialistische bedrijven (outsourcing). Bij outsourcing kan je als uitbestedende partij de eindverantwoordelijkheid zelf, niet uitbesteden. Daarom is het van belang om als uitbesteder 'in control' te blijven over de processen, doelen en resultaten van zijn organisatie die deels belegt zijn bij derde partijen. De uitbesteder zal de samenwerking dusdanig moeten uitdenken en formaliseren in een contract zodat de uitbesteder ook 'in control' kan blijven. Gezien onze achtergrond als IT-auditor (in opleiding) ligt onze focus op de outsourcing van IT-systemen of onderdelen daarvan.

Voor het vaststellen van een betrouwbare informatieverwerking van alle financieel gerelateerde IT-systemen en processen worden we als IT-auditor vaak ingeschakeld. In het geval van IT-outsourcing wordt regelmatig geconstateerd dat er fouten ontstaan. Adequate beheersmaatregelen om fouten te voorkomen, te detecteren of op te lossen ontbreken nog al eens of krijgen geen prioriteit. Gevolg is dat IT auditrapportages deficiënte beheersmaatregelen en gefaalde controle doelstellingen bevatten.

Ter illustratie een tweetal voorbeelden uit onze eigen praktijk. Het eerste voorbeeld betreft een grote aanbieder van mobiele telefonie die het onderhoud van de software voor de zendmasten heeft uitbesteed. Om de continuïteit te borgen en de beschikbaarheid van het netwerk zo hoog mogelijk te houden zijn er allerhande afspraken gemaakt en formeel vastgelegd in contracten en Service Level Agreements (SLA's) over definities van taken en werkzaamheden, escalatieprocedures, rapportages en boeteclausules. Naar aanleiding van een totale netwerkstoring in December 2009, bleek dat afspraken niet na waren gekomen. De daaruit volgende boetes waren niet afdoende om de indirecte kosten en imagoschade te compenseren. Consequentie voor de uitbesteder was zowel een verstoord netwerk als ook een verstoorde samenwerking.

Het tweede voorbeeld is van een bedrijf dat het applicatie- en platformonderhoud, alsmede de verwerking van geautoriseerde aanvragen voor rechten op de bedrijfskritische applicaties en gegevens heeft uitbesteed aan twee verschillende partijen (in België en Nederland). Vanwege de lage marges hadden deze partijen, zonder overleg, delen van de processen verder uitbesteed aan lage lonen landen (India en Maleisië). Rechten op bedrijfskritische applicaties en gegevens werden vervolgens niet conform de aanvraag toegekend. Hierdoor kwam de integriteit en vertrouwelijkheid van de gegevens van de uitbesteder in gevaar. Enerzijds omdat de gebruikers van de uitbestedende partij meer rechten kregen dan nodig. Hierdoor werd de functiescheiding tussen processen doorbroken. Anderzijds omdat officieel ongeautoriseerde gebruikers in India en Maleisië ook toegang hadden tot de applicaties en bedrijfsgegevens.

Ondanks dat beide bedrijven succesvol zijn, lopen operationele zaken soms stroef en gaan mis. Vandaar onze verwondering. Wat is de echte oorzaak van deze fouten met grote gevolgen? Ligt het aan de inrichting van de processen? Aan de afspraken en instructies voor het uitvoeren verschillende taken? Of ligt het aan de uitvoering van de uitbestede IT-processen? Aan welke kant ontstaan de boven beschreven problemen? Liggen die bij de uitbestedende partij of bij de leverancier? De uitbesteder betaalt de leverancier in ruil voor een dienst. De leverancier kan alles leveren indien er maar betaald wordt. De uitbesteder (vraagkant) zal daarom duidelijk moeten zijn in zijn vraagstelling naar de leverancier, om ook daadwerkelijk te krijgen wat de uitbesteder verwacht te krijgen. Vandaar dat we willen weten hoe de vraagkant zijn invloed op een succesvolle uitbesteding en het 'in control' zijn over de uitbestede processen kan maximaliseren. En welke rol kan een IT-auditor hierbij spelen?

## II OPDRACHT FORMULERING

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling, reikwijdte en aanpak van deze scriptie beschreven.

### II.1 Probleemstelling

In de inleiding zijn verschillende operationele fouten bij uitbesteding geïllustreerd. Om grip te krijgen op de oorzaak van deze fouten is de een centrale probleemstelling opgesteld:

***Aan welke eisen en voorwaarden moet de vraagkant rond de outsourcing van IT gerelateerde activiteiten en processen voldoen om 'in control' te zijn?***

Op basis van deze probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

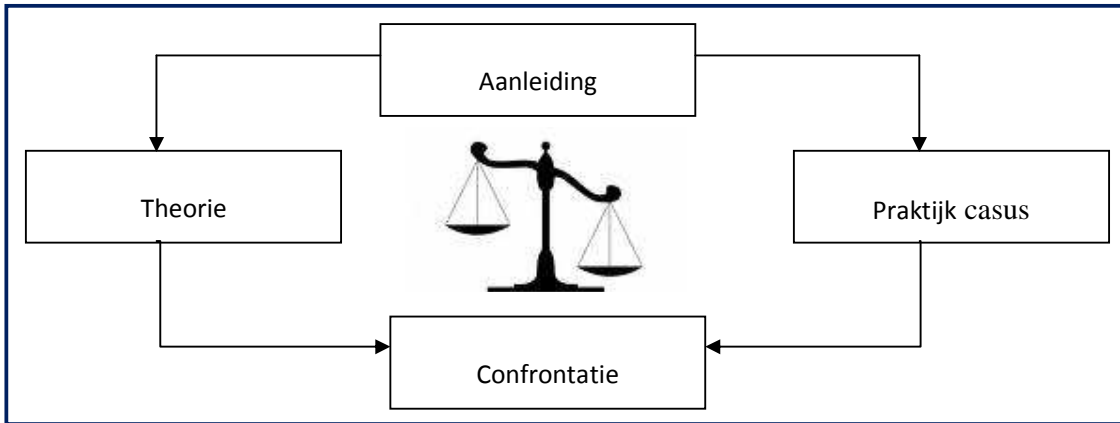
1. Wat is IT-outsourcing?
  - a. Wat zijn de belangrijkste beweegredenen om te gaan uitbesteden?
  - b. Uit welke fasen bestaat het uitbestedingsproces en wat zijn de onderliggende activiteiten?
2. Welke modellen of 'best practices' ondersteunen de:
  - a. activiteiten en de te nemen beslissingen aan de vraagkant van het uitbestedingsproces?
  - b. uitbestedende partij in de beheersing van de processen en activiteiten die uitbesteed zijn?
3. Welke eisen en randvoorwaarden voor de vraagkant volgen hieruit?
4. In hoeverre wordt in de praktijk voldaan aan de gestelde eisen en randvoorwaarden?
5. Welke rol kan een IT auditor innemen tijdens het besluitvormingsproces met betrekking tot outsourcing van IT gerelateerde activiteiten?

### II.2 Reikwijdte

De reikwijdte van dit onderzoek beperkt zich tot de vraagkant bij IT outsourcing van organisaties met meer dan 1000 man personeel. Hierbij gaat het met name om welke processtappen en activiteiten de uitbesteder minimaal dient te doorlopen en uit te voeren om 'in control' te zijn bij IT outsourcing. Het doel is om de eisen en randvoorwaarden waaraan de uitbesteder moet voldoen inzichtelijk te maken zodat de uitbestedende partij ervoor kan zorgen dat de leverancier zich aan de afspraken houdt. Deze activiteiten aan de vraagkant (uitbestedende kant) zullen op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau onderzocht worden. Concreet: Wat moet een organisatie weten, kunnen en scherp hebben om te besluiten te gaan uitbesteden? In dit onderzoek wordt niet ingegaan op de concrete inrichting van de processen. Daarom wordt er geen invulling gegeven aan de te maken afspraken met de leverancier, de controles die de uitbesteder op de leverancier dient te verrichten en de rapportages die de leverancier aan de uitbesteder dient te overhandigen.

### II.3 Onderzoeksaanpak

De gekozen onderzoeksaanpak is empirisch van aard, waarbij een ongestructureerde dataverzameling plaatsvindt. (Cooper & Schindler, 2003). Een initieel ongestructureerde aanpak, omdat nog niet geheel vast staat welke informatie relevant en beschikbaar is. De dataverzameling vindt plaats door middel van het raadplegen van bestaande informatie. Om zoveel mogelijk literatuur en informatie te vergaren wordt gebruik gemaakt van bibliotheekcatalogi en vakbladen die via internet te raadplegen zijn.



Figuur 1: Conceptueel model

Het uiteindelijke theoretisch kader bestaat uit de beschrijving van de beschikbare theorieën en modellen (top down). Na het theoretische kader te hebben neergezet zal het praktijkonderzoek plaatsvinden (bottom up). In dit onderzoek zal getoetst worden of het model bruikbaar is in de praktijk. Uiteindelijk worden conclusies geformuleerd met betrekking tot de toepasbaarheid van het model. Indien nodig zullen aanbevelingen worden geformuleerd.

Concreter uitgewerkt is de aanpak:

1. *Formuleren en verdiepen van het onderzoeksgebied, probleemstelling en onderzoeksvragen.*
2. *Verzamelen, bestuderen en beschrijven van literatuur op het gebied van Outsourcing (theoretische verdieping)*

Een uitgebreide literatuurstudie zal invulling geven aan de mate waarin overeenstemming is tussen de verschillende theorieën en modellen over IT-outsourcing, het besluitvormingsproces (met betrekking tot outsourcing) en de beheersing ervan. Op basis van de literatuur zullen de belangrijkste elementen uit de modellen, de eisen en de randvoorwaarden met betrekking tot de IT-outsourcing gecombineerd worden in één model.

3. *Uitvoeren van veldonderzoek(praktijkonderzoek)*  
Gegeven de situatie dat een organisatie een bepaald proces of een bepaalde activiteit uitbesteed heeft, zal de confrontatie tussen de theorie en praktijk middels interviews en casusonderzoek plaats gaan vinden binnen meerdere bedrijven en/of organisaties. Hierbij zullen interviews afgenomen worden bij beleidsbepalende personen in de organisatie om inzichtelijk te krijgen welke activiteiten uitgevoerd zijn en op basis van welke resultaten besloten is om processen en activiteiten uit te besteden.
4. *Evalueren van de bevindingen uit het praktijkonderzoek.*  
Evaluatie van de bevindingen zal plaatsvinden aan de hand van het uitwerken van de resultaten en het verwerken van analyses uit het veldonderzoek.
5. *Het extraheren van conclusies uit bevindingen, analyse en de theorie.*
6. *Beantwoorden van de onderzoeksvragen*

### III THEORETISCHE VERDIEPING

Vanuit verschillende modellen en ‘best practices’ kan de probleemstelling gerelateerd worden aan de richting van het onderzoek. Binnen deze richting staat bij het uitbesteden zowel de strategische keuze omtrent IT, het plannen en tactisch besturen van IT en de dagelijkse operationele IT diensten centraal. Dit hoofdstuk is een theoretische verdieping waarbij wordt ingegaan op de definitie van IT-outsourcing, de beweegredenen, de relevante modellen en tot slot het resultaat, een theoretisch model met de eisen en voorwaarden aan de vraagkant van IT-outsourcing.

#### III.1 IT- Outsourcing

Wat is IT-outsourcing?

- a. Wat zijn de belangrijkste beweegredenen om te gaan uitbesteden?
- b. Uit welke fasen bestaat het uitbestedingsproces en wat zijn de onderliggende activiteiten?

##### III.1.1 Definitie

Wanneer het woord “outsourcing” wordt opgezocht in de Van Dale (2005 – 14e druk) dan wordt de volgende definitie gegeven:

*“het door bedrijven uitbesteden van voorheen eigen activiteiten aan derden”.*

In de literatuur zijn meerdere definities te vinden van het begrip outsourcing. Lei en Hitt (1995) definiëren outsourcing als vertrouwen op externe productiebronnen en waardetoevoegende activiteiten. Perry (1997) definieert outsourcing als het laten uitvoeren van taken door externe werknemers die eerst door interne werknemers werden uitgevoerd. En Sharpe (1997) definieert outsourcing als het overdragen van activiteiten die niet behoren tot de kernactiviteiten. De definitie die in deze scriptie verder zal worden gebruikt is die van Platform Outsourcing Nederland (PON). Het PON heeft een taxonomie outsourcing ontwikkeld (Beulen, Delen, Van de Heistee en Wijers, 2007) waaruit een definitie van outsourcing voort is gekomen. Deze definitie is als volgt:

*“Het overdragen van dienstverlening, en indien van toepassing de daarbij horende middelen en medewerkers, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau.”*

##### III.1.2 Beweegredenen

De kern van die definitie, het overdragen van dienstverlening aan een derde partij tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau, is terug te herleiden naar de iconen op het vlak van concurrentiestrategieën, de Harvard Professor Michel E. Porter. Volgens Porter (1985) kan een bedrijf op meerdere manieren concurrentievoordeel behalen in hun waardeketen. Door middel van een kostenleiderschapstrategie, een differentiatie strategie of een versterkingsstrategie.

Kostenleiderschap kan ontstaan door het verlagen van de integrale kosten waarbij een hogere marge wordt behaald. Door schaalvoordelen, technologische procesvernieuwing en/of lage arbeidskosten streeft deze strategie naar het realiseren van de laagste kosten per eenheid product in de bedrijfstak.

Bij een differentiatie strategie kiest een bedrijf ervoor om zich duidelijk te onderscheiden van de concurrentie door te differentiëren op zijn product of dienst. Hierbij is het beheersen van de



integrale kosten minder belangrijk. Belangrijk is dat een bedrijf zijn kerncompetenties begrijpt en hoe deze kerncompetenties aangepast of bijgestuurd dienen te worden om de gekozen strategie te bewerkstelligen. Een bedrijf kan zich gaan specialiseren in één of meerdere activiteiten in de waardeketen en de rest van de activiteiten uitbesteden.

De twee strategieën kunnen ook gecombineerd worden in de zogenaamde versterkings- of focus strategie. Dit betekent de combinatie van de goede eigenschappen van kostenleiderschap- en differentiatiestrategie. Het doel hiervan is om een hoge kwaliteit te leveren in de ogen van de leveranciers, tegen de laagst mogelijke integrale kosten.

Volgens Porter (1985) zouden de volgende overwegingen gemaakt kunnen worden met betrekking tot de activiteiten die men wil uitbesteden:

- Kan een externe partij de activiteit beter of goedkoper (met lagere kosten) uitvoeren of met een productdifferentiatie als gevolg?
- Wat is het risico om de activiteit binnen het bedrijf uit te voeren?
- Is een activiteit erg afhankelijk van een bepaalde markt of van een snel veranderende technologie? Kan flexibiliteit behouden worden, zonder het risico van investeringen in specialistische middelen?
- Leidt het uitbesteden van de activiteit tot verbeteringen in het bedrijfsproces zoals; lagere lever- en productietijd, hogere flexibiliteit, minder voorraden?

Na vervolgonderzoek geeft Greaver (1999) een zestal beweegredenen om te gaan uitbesteden. Als eerste, en één van de belangrijkste redenen, noemt ook Greaver de vermindering van de kosten. Uitbesteden gebeurt dan ook omdat een leverancier bepaalde aspecten beter beheerst, zodat een vermindering plaatsvindt van deze kosten. Ook het omzetten van de vaste kosten naar variabele kosten, waardoor alleen de kosten gemaakt worden indien dit nodig is, is een belangrijke reden. Als tweede reden noemt hij een verbetering van de kwaliteit op diverse vlakken. Een betere kwaliteit kan door de leverancier worden geleverd omdat deze meer expertise en vaardigheden op een specifiek gebied heeft. Tevens kan de leverancier toegang hebben tot nieuwe of erg dure technologieën. Ook kan outsourcing leiden tot een verbetering van de bedrijfsprestaties. Bijvoorbeeld op het gebied van doorlooptijden. De derde reden is financieel. Door uit te besteden vindt een vermindering plaats van de investeringen. Ook het vrijmaken van bronnen voor andere doeleinden hangt hiermee samen. De vierde reden is de organisatie. Door verandering c.q. verbetering van de organisatie kan de effectiviteit worden vergroot door de focus te leggen op hetgeen waar de organisatie het beste in is. De flexibiliteit wordt vergroot om veranderende bedrijfscondities tegemoet te komen. De vijfde reden is meer inkomsten. Hieronder valt het verkrijgen en vergroten van marktaandeel door gebruik te maken van het netwerk van de leverancier. Als zesde en laatste reden noemt hij de werknemers zelf. Voor de werknemer zijn er o.a. meer carrière mogelijkheden bij een specialist.

Door te kiezen voor kerncompetenties en daarmee de IT uit te besteden kan een onderneming beter voldoen aan de aangegeven verwachtingen van de waardeketen. Hierbij moet wel de kwaliteit en prijs in evenwicht zijn. Door uitbesteding kan de kwaliteit van het product of dienst worden verhoogd. De prijs-kwaliteitsverhouding zal stijgen door hetzij, een lagere prijs voor dezelfde kwaliteit, dan wel door hogere kwaliteit tegen dezelfde prijs.

### III.1.3 Fasen in het uitbestedingsproces en onderliggende activiteiten

Het proces van outsourcing is gemodelleerd in meerdere faseringsmodellen. Een analyse van verschillende faseringsmodellen heeft geleid tot het benoemen van een faseringsmodel die de sourcing lifecycle wordt genoemd (Beulen, Delen, Van de Heistee en Wijers, 2007). Binnen de sourcing lifecycle zijn duidelijk alle fasen van het uitbestedingsproces beschreven.

#### **Fase 1: Besluitvorming (Engels: Decision making)**

De eerste fase van de sourcing lifecycle, waarin de uitbesteder besluit of en zo ja welke dienstverlening voor outsourcing in aanmerking komt. De activiteiten in deze fase zijn bijvoorbeeld, de 'ist' situatie in kaart brengen, het uitschrijven en ontvangen van een Request For Proposal (RFP) en het uitvoeren van kosten-baten- en risico-impact analyse.

#### **Fase 2: Leveranciers selectie (Engels: provider selection)**

De tweede fase van de Sourcing lifecycle waarin de uitbesteder een dienstenleverancier selecteert en een contract wordt ondertekend.

#### **Fase 3: Transitie (Engels: Transition)**

Een transitie omvat twee fasen: overdracht en een transformatie.

*Overdracht (Engels: Transfer):* De feitelijke overdracht van de dienstverlening aan een dienstenleverancier, waarbij gelijktijdig de bijbehorende middelen en medewerkers aan die dienstenleverancier worden overgedragen. De overdracht wordt meestal georganiseerd als een gezamenlijk project van de uitbesteder en de dienstenleverancier

*Transformatie (Engels: Transformation):* Het omvormen van dienstverlening en het inpassen van de overgenomen organisatie, dienstverlening en IT-middelen zodat die passen binnen de omgeving en de schaal waarop de dienstenleverancier is ingericht. In volgorde van impact zijn drie niveaus te onderscheiden:

- een "As-is" transformatie waarin de bestaande processen en tooling worden gecontinueerd door de dienstenleverancier;
- integratie in de processen en tooling van de dienstenleverancier;
- transformatie met de opzet om de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen (transformational outsourcing).

#### **Fase 4: Dienstverlening**

De vierde fase van de sourcing lifecycle waarin de dienstenleverancier de overeengekomen diensten levert aan de uitbesteder. In deze fase wordt de dienstverlening door beide partijen ieder vanuit hun perspectief gemanaged. Het management vanuit het perspectief van de uitbesteder omvat het demand management en het sales management. Het management vanuit het perspectief van de dienstenleverancier omvat het service management en het delivery management.

#### **Fase 5: Contractbeëindiging (Engels: Termination)**

Het aflopen van een contract. Nader onderscheid is mogelijk tussen reguliere beëindiging nadat het contract de looptijd heeft uitgediend en voortijdige beëindiging wanneer partijen het contract nog gedurende de looptijd verbreken.

Bovenstaande fasen zijn generiek van toepassing op IT-outsourcing. Een meer specifieke en gedetailleerde uitwerking van de activiteiten per fase komt naar voren in de verschillende modellen die in de volgende paragrafen verder worden uitgewerkt.

### III.2 IT-outsourcings modellen en ‘best practices’

Deze paragraaf geeft antwoord op de vragen: welke modellen of ‘best practices’ ondersteunen de:

1. activiteiten en de te nemen beslissingen aan de vraagkant van het uitbestedingsproces?
2. uitbestedende partij in de beheersing van de processen en activiteiten die uitbesteed zijn?

#### III.2.1 Activiteiten en beslissingen aan de vraagkant van het uitbestedingsproces

De beslissing om te gaan uitbesteden wordt genomen in de besluitvormingsfase. Onafhankelijk van de huidige mate van ‘in control’ over de IT processen van voor de outsourcing, zal iedere organisatie in de besluitvormingsfase rekening moeten houden met de achterliggende beweegredenen om te gaan uitbesteden. Het ‘in control’ zijn is de uitkomst van het Interne Beheersing systeem welke het management in staat stelt om de risico’s, die het behalen van doelstellingen van de organisatie bedreigen, te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Derhalve dient een organisatie te begrijpen en te weten hoe de IT-processen nu ingeregeld zijn, welke IT-gerelateerde activiteiten plaatsvinden binnen de organisatie, wat de organisatie van de leverancier verwacht, welk budget voor de outsourcing beschikbaar is, de wijze van samenwerken en communiceren, maar ook, hoe de organisatie het contract kan beëindigen.

##### Activiteiten aan de vraagkant om ‘in control’ te blijven in een uitbestedingsproces

De belangrijkste activiteiten en voorwaarden voor een succesvol uitbestedingsproces hebben te maken met ervaring, met verwachtingen, met management kwaliteiten, met kerncompetenties en met contracten (Schoonhoven, 2005). Niet in directe zin met IT kennis derhalve, al spelen ontwikkelingen in de IT wel voortdurend mee. De belangrijkste voorwaarden zijn:

- dat de gebruikers ervaring hebben met IT en het definiëren van hun informatiebehoefte;
- dat er realistische verwachtingen zijn bij outsourcing;
- dat management aanstuurt op een vragende organisatie;
- de expertise om een veranderingsbestendige overeenkomst op te stellen.

Deze voorwaarden raken alle fasen van het uitbestedingsproces en zijn grotendeels gerelateerd aan ervaring. Aangezien deze ervaring niet bij elke organisatie voorhanden is, dient gebruik gemaakt te worden van ervaring van anderen. Deze ervaring kan een organisatie verkrijgen door het in huren van externe partijen en/of door gebruik te maken van gedocumenteerde kennis en ervaringen uit relevante modellen en ‘best practices’. Relevante modellen en ‘best practices’ die onderdelen van het uitbestedingsproces aan de vraagkant van het uitbestedingsproces ondersteunen zijn:

- BISO
- ISPL
- Cobit

Andere modellen en ‘best practices’, die onderdelen van het uitbestedingsproces aan de vraagkant van het uitbestedingsproces ondersteunen, worden in BISO, ISPL en Cobit meegenomen, of komen in paragraaf III.2.2 aan bod. Hierin worden het regie model, 9-vlakmodel en het Norea-normstelsel verder uitgewerkt.

**BISL**

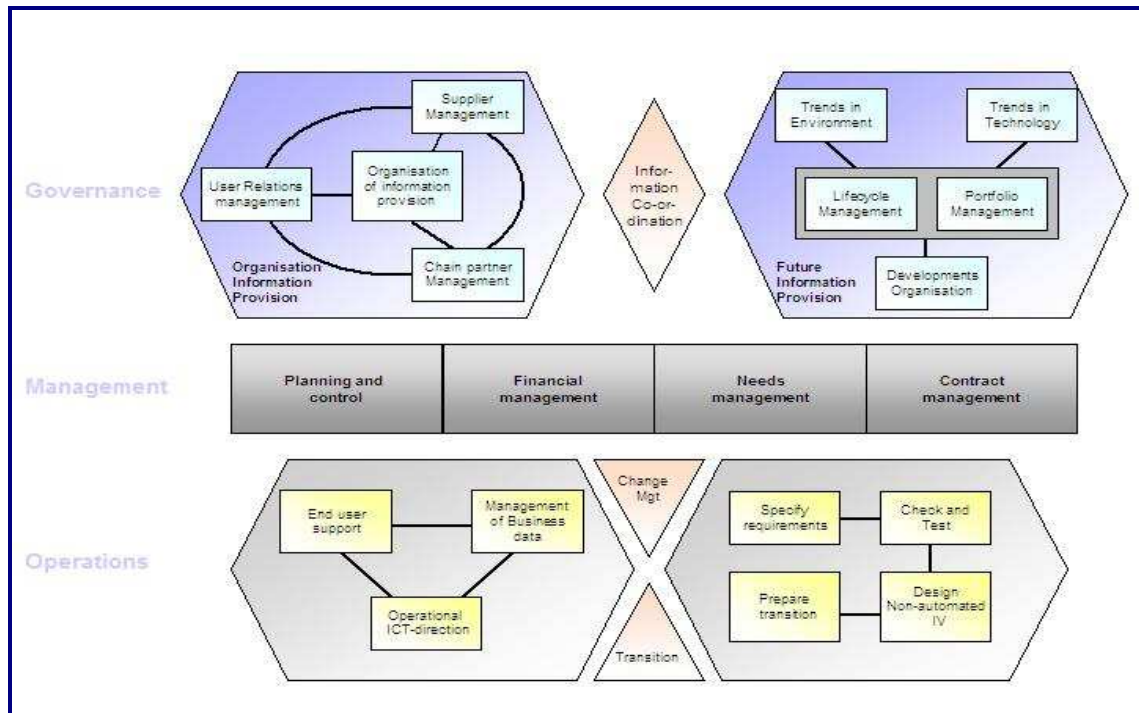
BISL (Business Information Services Library) is een ‘best practice’ dat sinds 2005 wordt beheerd door de ASL BISL Foundation. BISL richt zich op de gebruikersorganisatie.

Doel van BISL

Het doel van BISL is een brug slaan tussen IT en de bedrijfsprocessen, en daarmee tussen functioneel beheerders en informatiemanagers. BISL is een methode welke beschrijft, hoe een gebruikersorganisatie ervoor kan zorgen dat informatievoorziening adequaat werkt, hoe men behoeften in het bedrijfsproces vertaalt naar IT-oplossingen en niet-IT-oplossingen, hoe men de informatievoorziening en IT-dienstverlening vanuit een organisatie stuurt en hoe men de informatievoorziening op lange termijn vormgeeft. BISL is daarmee gericht op de vraagkant van de organisatie.

BISL model

Het BISL model beschrijft de processen in het functionele beheerdomein, op richtinggevend, sturend en uitvoerend niveau. Op basis van langere termijndoelen van de (IT) organisatie zal een beslissing genomen worden om de bedrijfsprocessen zo effectief en efficiënt te maken en de afspraken te realiseren. De mogelijke beslissing om onderdelen van het IT beheer te gaan uitbesteden is derhalve een beslissing op strategisch niveau. Op tactisch niveau worden beslissingen genomen op het gebied van beschikbaarheid van materiële, personele en financiële middelen. Op het laagste niveau, operationele niveau, bevinden zich de taken die essentieel zijn voor de directe uitvoering van het IT beheer. BISL richt zich volledig op het (her)inrichten van de vraagkant van de organisatie en is daarmee relevant voor ons onderzoek.



Figuur 2: het BISL model (ASL BISL Foundation)

Het BSL model is in te delen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De voor het onderzoek relevante processen zijn:

- Strategisch (Governance)
  - *Leveranciersmanagement*  
Bepalen welke leveranciers geschikt zijn voor het verlenen van diensten voor de informatievoorziening benodigde kennis en middelen in te brengen.
  - *Relatie Management Gebruikersorganisatie*  
Vormgeven en bewaken van de consistentie, de samenhang en communicatie tussen de informatievoorzieningsfunctie en de gebruikersorganisatie.
  - *Organisatie Informatievoorziening (informatie analyse)*  
Het doel hiervan is het definiëren van de gewenste inrichting van de informatievoorziening; organisatievormen, verantwoordelijkheden, uitvoering en samenwerking tussen de verschillende betrokken organisatiedelen.
  - *Bepalen ketenontwikkelingen(ontwikkelingen omgeving)*  
Dit proces houdt in dat de ontwikkelingen op het gebied van informatisering bij ketenpartners en de vertaling hiervan naar de eigen organisatie in kaart worden gebracht.
  - *Bepalen technologische ontwikkelingen*  
Het in kaart brengen van de relevante technologische ontwikkelingen en het bepalen van de impact op de organisatie en de totale informatievoorziening, opdat optimale inzet van technologie over een langere periode mogelijk wordt.
  - *Lifecycle management*  
Een strategie voor de functionaliteit in de applicaties, zodat ondersteuning van het bedrijfsproces (inclusief mogelijke veranderingen) geborgd blijft.
  - *Portfoliomanagement*  
Bepalen van de inzet van middelen en de opzet van informatievoorziening.
  - *Bepalen bedrijfsproces ontwikkelingen (organisatieontwikkeling)*  
Met dit proces worden de ontwikkelingen op lange termijn binnen de vraagorganisatie in kaart gebracht.
- Tactisch (Management)
  - *Planning en Control*  
De doelstelling van Planning en Control is het sturen van de capaciteitsaspecten en tijdsaspecten van de informatievoorziening en veranderingen in de informatievoorziening.
  - *Behoeftemanagement*  
Het uitgangspunt van behoeftemanagement zijn de behoeften vanuit het bedrijfsproces aan ondersteuning door middel van informatievoorziening.
  - *Contractmanagement*  
Maken van goede en adequate afspraken over de geautomatiseerde informatievoorziening en de dienstverlening door de IT-leverancier.

- Operationeel (Operations)
  - *Wijzigingsbeheer*

Beheer van wijzigingen die voortkomen vanuit de vraagorganisatie. Wijzigingenbeheer heeft als doel om tot de juiste besluiten te komen over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening.
  - *Gebruikersondersteuning*

Het om het ondersteunen, faciliteren en bijsturen van de gebruikers bij het gebruik van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk. Dit proces valt onder de vraagkant van outsourcing, omdat het hierbij gaat om de communicatie met de eindgebruikers.
  - *Operationele sturing IT*

Het proces Operationele sturing IT richt zich op de zorg voor correcte inhoud van de informatievoorziening, de gegevens en de verwerkingen.
  - *Specificeren*

Een van de uitvoerende processen binnen het BISO-model. Het proces specificeren draagt zorg voor het definiëren van de eisen waaraan de gewijzigde of nieuwe informatievoorziening moet gaan voldoen.
  - *Voorbereiden transitie*

Voorbereiden transitie is een proces dat gericht is op de daadwerkelijke effectivering van de uitbesteding voor de eindgebruikers, die zich binnen de vraagorganisatie bevinden.

**ISPL**

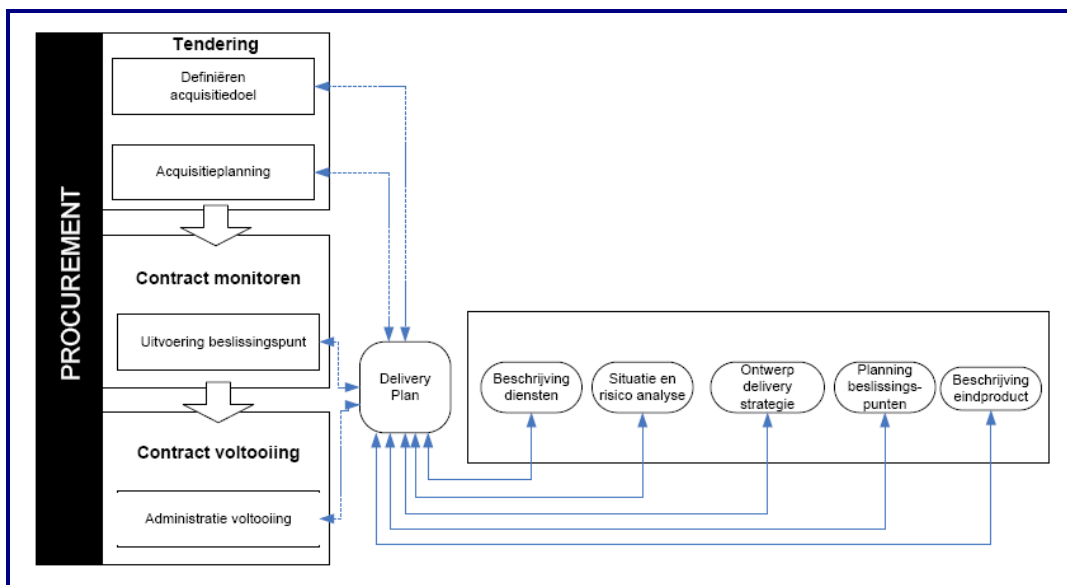
ISPL (Information Services Procurement Library) is een model dat gebruikt kan worden tijdens aanbestedingstrajecten voor IT gerelateerde diensten. ISPL is ontstaan uit een aantal ‘best practices’ en is momenteel in eigendom van de Information Services Procurement Group (ISPG).

Doel van ISPL

Het doel van dit model is om afspraken tussen klant en leverancier centraal te stellen. Deze afspraken zijn gebaseerd op een risicoanalyse van de klantsituatie en de leverancierssituatie.

ISPL model

ISPL is een model dat zich hoofdzakelijk bemoeit met de strategische kant van een klant-leveranciers relatie. ISPL is een contractmanagement-aanpak voor de verwerving en aansturing van IT-diensten. Hierdoor is ISPL is een gereedschap om als IT-klant aan het stuur te zitten. ISPL beschrijft de inrichting van het acquisitieproces, de rol van het delivery plan en de beoordeling van alternatieven, risico’s maatregelen. Hierbij wordt het acquisitieproces beschreven als een proces dat als doel heeft; het verwerven van een systeem, een service of een combinatie van beiden. Het volgende figuur geeft het acquisitieproces weer:



Figuur 3: ISPL model

ISPL wordt als geheel niet vaak toegepast. Deelaspecten van ISPL daarentegen wel. Een voorbeeld hiervan is het maken van een situatie- en risicoanalyse.

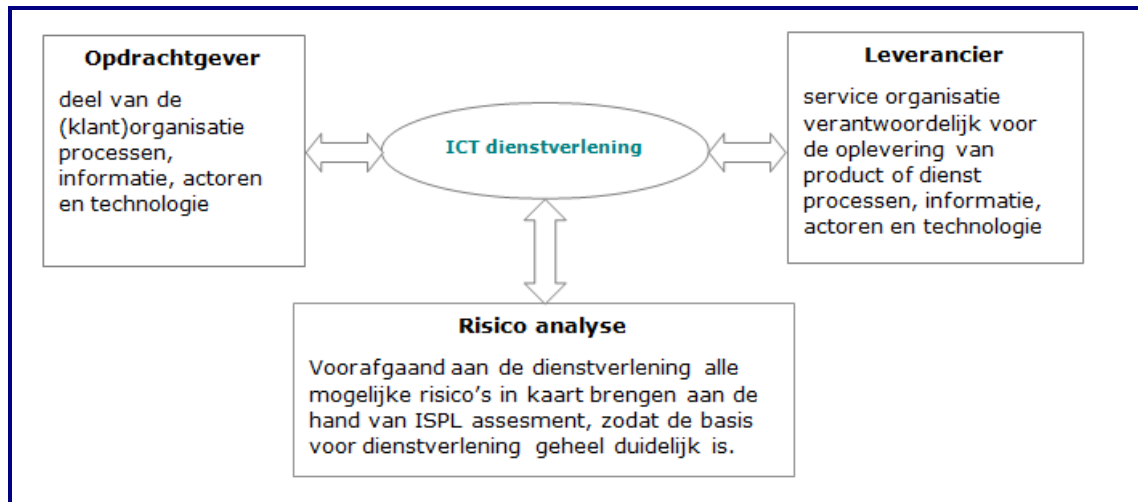
ISPL situatie- en risicoanalyse

Centraal in ISPL staat een situatie- en risicoanalyse. Allereerst brengt de situatieleanalyse de volgende factoren in kaart die belangrijk zijn voor een succesvol project of adequaat beheer:

- factoren in de vraagorganisatie;
- factoren in de leveranciersorganisatie;
- factoren gerelateerd aan het gewenste resultaat (op te leveren systeem of beheersituatie).

Vervolgens worden in de risicoanalyse:

- de risico's als gevolg van de situationele factoren geanalyseerd;
- kritieke risico's (i.c. risico's met een grote kans en/of grote impact) onderkend;
- risicobeheersende maatregelen vastgesteld.



Figuur 4: ISPL - Situatie- en Risicoanalyse

Middels een risicoanalyse kan een helder vertrekpunt worden geleverd om de risico's verbonden aan outsourcing te beheersen. Enerzijds wordt inzicht verkregen in de factoren die de risico's initiëren, anderzijds de kans en impact van risico's. Vervolgens kunnen op basis van de verkregen inzichten afspraken worden gemaakt met de leverancier om maatregelen te treffen.

Het ISPL model is relevant voor dit onderzoek omdat de vraag- en leverancierskant is te onderscheiden. Tevens zijn de processen in te delen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De voor het onderzoek relevante processen zijn strategisch:

- Strategisch
  - *Acquisitiedoel*  
De acquisitie-initiatie is het eerste proces dat door de contractverantwoordelijke (vraagorganisatie) in een acquisitie wordt uitgevoerd. Dit proces brengt binnen regie de behoeften van de business in kaart alsmede de situatie- en risicoanalyse. De acquisitie wordt afgesloten met een initieel acquisitieplan als product.
  - *Tendering*  
Vorbereiding voor het maken van een Request for Proposal. Beoordelen van RfP en het selecteren van de beste leverancier. De uitbesteder vraagt aan de leverancier een voorstel te maken en aan te leveren.
  - *Contract monitoring*  
Toezicht houden op de diensten als gedefinieerd in het contract en de SLA. Het gaat in dit proces om een uitvoeren van het contract na uitbesteding.
  - *Contract voltooiing*  
Het doel van dit proces is ervoor te zorgen dat aan alle nog resterende technische en commerciële eisen van het acquisitiedoel in de aanbesteding wordt voldaan voordat de acquisitie organisatie wordt ontbonden. De opgedane ervaringen worden vastgelegd. Zodra uitbesteding plaatsvindt dient de leverancier aan alle eisen te voldoen.



## Cobit (versie 4.1)

Cobit (Controlled Objectives for Information and related Technologies) is een samenhangend geheel van processen om IT-Governance binnen organisaties vorm te geven en te besturen (ISACA, 2007). Aangezien Cobit 5 nog niet definitief wordt nog uitgegaan van versie 4.

### Doel van Cobit

Het doel van Cobit is om het management te ondersteunen, middels een IT Governance model, bij het begrijpen en beheersen van de aan IT gerelateerde risico's (ISACA, 2007). Ook helpt Cobit bij de overbrugging van de verschillen tussen bedrijfsrisico's, de behoefte aan de beheersing van de bedrijfsprocessen en de ondersteunende IT-dienstverlening en IT-infrastructuur (ISACA, 2007). Het voorziet in een behoefte om te komen tot IT Governance en het waarborgen van betrouwbaarheid van informatie en de gegevensverwerking door de informatiesystemen (ISACA, 2007).

### Cobit

Cobit is gebaseerd op het principe dat organisaties worden voorzien van de informatie die noodzakelijk is voor het realiseren van de doelstellingen (ISACA, 2007). Deze informatie wordt voortgebracht door IT-processen en het samenstellen van IT-resources, zoals: data, applicatiesystemen, technologie, faciliteiten en mensen. Deze IT-resources worden beheerst door middel van 34 IT-processen (ISACA, 2007). Deze processen zijn verdeeld over vier domeinen,

1. Plannen en Organiseren;
2. Acquisitie & Implementatie;
3. Leveren & ondersteunen;
4. Monitoren & Evalueren.

Een volledig overzicht van het Cobit model is weergegeven in Bijlage 2. Binnen Cobit zijn zeven kwaliteitscriteria gedefinieerd: effectiviteit, efficiëntie, vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid, flexibiliteit en betrouwbaarheid (ISACA,2007). Het IT Governance framework moet zekerheid bieden aan organisaties, dat de ondersteunende IT-processen een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen.

Cobit is relevant voor dit onderzoek omdat de vraag- en leverancierskant is te onderscheiden. Aan de vraagkant is dat plannen en organiseren alsmede acquisitie en implementatie. Voor de leverancierskant zijn dat leveren en ondersteunen en monitoren en evalueren. Daarnaast zijn de processen in te delen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De voor het onderzoek relevante processen zijn:

- Strategisch
  - *Definiëren van een IT plan*  
Een IT plan is een indicatie van de toekomstige waarde van de IT voor de business.
  - *Definiëren van een IT architectuur*  
IT architectuur is een instrument voor sturing van de organisatie. Daarnaast zorgt het voor realisatie en waarborging van de samenhang van de IT en de optimale afstemming ervan op de bedrijfsdoelen.

- *Manage IT investeringen*  
Het inzichtelijk maken van de kosten voor het onderhouden van de huidige IT architectuur en inschatting maken van de toekomstige kosten voor onderhoud en het behoud van de aansluiting van de IT op de bedrijfsdoelen.
- Tactisch
  - *Managen van veranderingen (Wijzigingsbeheer)*  
Deze veranderingen komen vanuit de business en vallen binnen demandmanagement. Dit proces is deels tactisch en deels operationeel.
  - *Service Level management*  
Het doel van Service Level Management is om duidelijke afspraken te maken met de business over de IT-diensten (vastgelegd in SLAs, OLAs en financiële afspraken). De leverancier dient de afspraken na te komen zodra uitbesteding heeft plaatsgevonden.
  - *Meten IT performance*  
Het 'meten IT performance' van processen is de mate waarin de overeen gekomen doelstellingen en voorgenomen strategie behaald zijn. Hierbij zijn twee perspectieven te onderscheiden, namelijk het perspectief van de vraagkant (business) en de leverancierskant (IT-kant). Daarom is dit proces zowel aan vraag- als leverancierskant relevant.
- Operationeel
  - *Continuïteit management*  
Continuïteit Management draagt zorg voor het herstellen van IT-diensten na het optreden van een calamiteit, in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening, en kenmerkt zich door het inzetten van vervangende IT-middelen.
  - *Configuratiemanagement*  
Het doel van configuratiemanagement is registratie van objecten en configuraties, met daarbij de onderlinge samenhang van locaties binnen de organisatie.
  - *Incident- en Probleemmanagement*  
Deze processen zijn gericht op afhandeling van verstoringen in de IT dienstverlening. Incidenten en problemen worden ingedeeld en opgelost op basis van categorie, impact en prioriteit.
  - *Datamanagement (Gegevens Beheer)*  
Het opzetten van doeltreffende procedures om de mediatheek, backup en recovery van gegevens, en correcte verwerking van de media te beheren.

### III.2.2 Beheersing van de processen en activiteiten die uitbesteed zijn

Indien de transitie van de processen heeft plaatsgevonden (de derde fase binnen het outsourcingsproces) start de inhoudelijke dienstverlening van de leverancier. Op papier zijn de samenwerking, de processen, normtijden etc. uitgedacht en vastgelegd, deze opzet moet in de dagelijkse praktijk nog wel werken. Hierbij gaat het erom dat de belangen en processen van de uitbestedende partij volledig beheerst worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit resulteert in een complex systeem van dynamische samenwerking, soms met tegengestelde belangen, dat beheerst moeten worden. Bij het in geding komen van de belangen van de uitbestedende partij zal deze sturing moeten geven. De stuurinformatie zal op basis van contractvoorwaarden gerapporteerd moeten worden. Vervolgens kunnen beslissingen genomen worden om werkzaamheden af te stemmen en belangen af wegen.

De volgende modellen en 'best practices' geven ondersteuning bij de fase na de transitie:

- 9-Vlaksmodel;
- Norea-normen voor de beheersing van uitbestede IT Beheerprocessen.
- Regiemodel;

De wijze waarop, en de mate waarin, de uitbestede processen beheersbaar zijn en blijven, hebben grote invloed op een succesvolle samenwerking. Op basis van deze modellen kan de theoretische samenwerking, regie en vaststelling van de werking in het besluitvormingsproces worden meegenomen.

## 9-Vlaksmodel

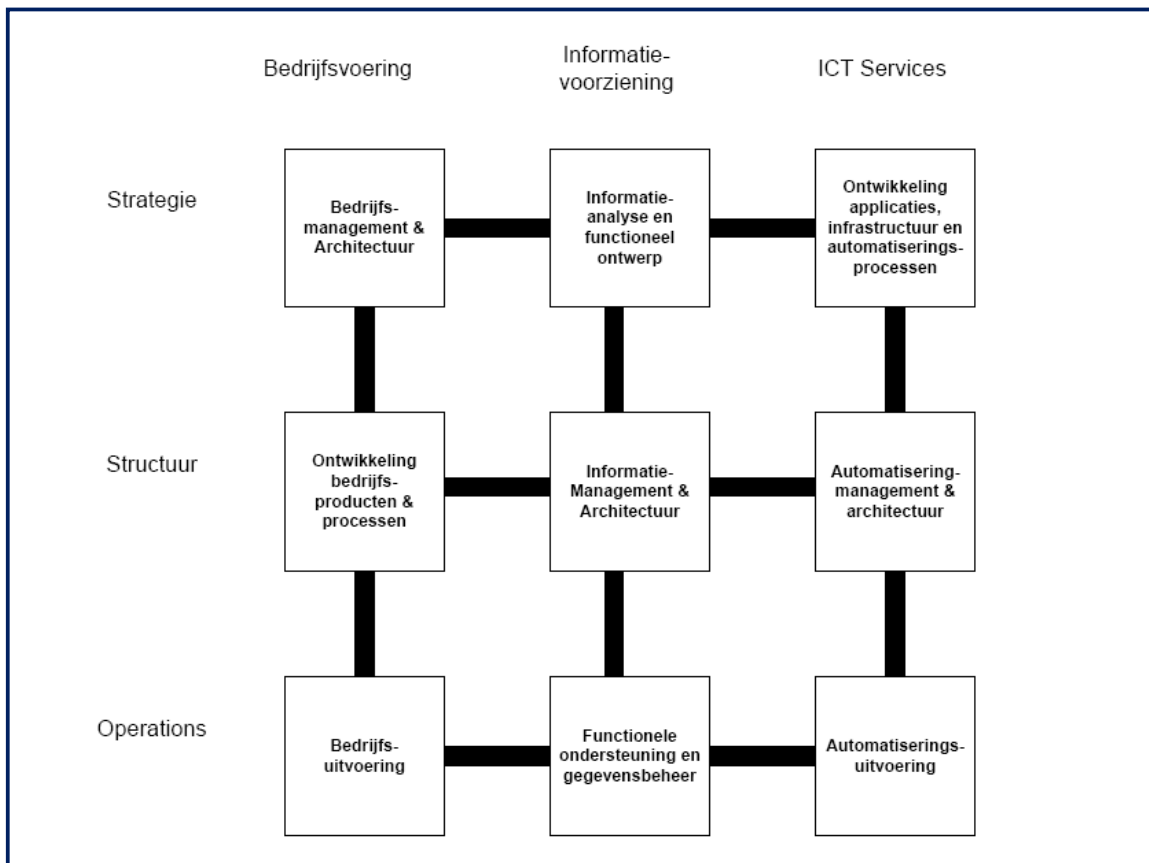
Het 9-vlaks model ontworpen door Maes (2003) is grotendeels gebaseerd op het alignment model van Henderson en Venkatraman (1993). Henderson en Venkatraman (1993) willen met dit model een ondersteuning bieden voor de besluitvorming van managers op het raakvlak van business en IT.

### Doel van het 9-Vlaksmodel

Het doel van het 9-vlaksmodel is het inzichtelijk maken en het in kaart brengen van het informatie management.

### 9-Vlaksmodel

Het 9-vlaksmodel is gebaseerd op het Strategic Alignment model van Henderson en Venkatraman (Soetekouw, 2004) en uitgewerkt door Maes et al. (2003). Het 9-vlaksmodel bestaat uit drie besturingskolommen:



Figuur 5: 9-Vlaksmodel

Het 9-vlakmodel is relevant voor dit onderzoek omdat de vraag- en leverancierskant is te onderscheiden in de kolommen Informatievoorziening en ICT services. Tevens is het model ingedeeld naar de niveaus strategisch, tactisch en operationeel. De voor het onderzoek relevante processen zijn:

- Strategisch
  - *Informatie Analyse (en Functioneel Ontwerp)*

Bij de informatieanalyse worden de processen en eisen afkomstig vanuit de business in kaart gebracht om beslissingen(strategie) te kunnen nemen over de realisatie van mogelijke IT oplossingen. De vraagkant bij outsourcing beslist in dit proces over de IT oplossingen en het functioneel ontwerp. Het functioneel ontwerp wordt niet verder concreet uitgewerkt in de gevonden literatuur. (123management, 2008) en Maes (2003).
  
- Tactisch
  - *Informatiemanagement (en Architectuur)*

Informatiemanagement is het proces dat richting geeft aan het informatiebeleid van de vraagorganisatie. Het is accommoderend en stimulerend, maar nooit leidend. De architectuur wordt niet concreet uitgewerkt in de literatuur (123management, 2008) en Maes (2003).
  
- Operationeel
  - *Functionele Ondersteuning*

Het functionele ondersteuning zorgt namens de vraagorganisatie voor het in stand houden en verbeteren van de informatievoorzieningen ten aanzien van de bedrijfsprocessen.
  
  - *Gegevens Beheer*

Gegevens beheer zorgt namens de vraagorganisatie voor het organiseren, catalogiseren, lokaliseren, opbergen, ophalen en onderhouden van gegevens. De operationele uitvoering ligt na uitbesteding bij de leverancier.

## Norea-normenstelsel

De Nederlandse beroepsorganisatie van IT auditors, Norea, heeft in 2007 een studierapport uitgebracht met normen voor de beheersing van uitbestede IT Beheerprocessen. Het initiatief voor de ontwikkeling van dit normenstelsel komt voort uit de behoefte aan een gemeenschappelijk referentiekader dat goed hanteerbaar is bij situaties van uitbestede IT-beheerprocessen. Daarbij is rekening gehouden met reeds bestaande standaarden en 'best-practices' zoals de Code voor Informatiebeveiliging (ISO 17799), CobiT, ITIL (leveranciersprocessen) en ISO 20000-2. Ook zijn referentietabellen naar de voornoemde normenstelsels opgenomen.

### Doel van de Norea normen

Het doel van het normenstelsel is om zekerheid te krijgen over de algemene IT-beheersmaatregelen van (uiteindelijk) alle elementen van IT-dienstverlening (welke uitbesteed zijn aan een derde partij).

### Norea-Normenstelsel

Een belangrijk uitgangspunt van het Norea-normenstelsel is dat de vraagorganisatie zekerheid wil over de mate waarop de uitbesteder 'in control' is over de General IT Controls. Daarnaast is gekozen om het normenstelsel op een hoger abstractieniveau aansluiting te vinden op bestaande best practices, normen en standaarden. Gewenst gevolg is een universele tussenlaag die de aansluiting van de normen vanuit vraag en leveranciersorganisatie oplevert. Op basis van de normen, aangevuld met technische systeemeisen worden de beheersdoelstellingen en maatregelen gebruikt in de operationele/exploitatie fase. Deze kunnen door het uitvoeren van audits en het afgeven van Third Party Mededelingen (TPM's) en interne auditrapportages op het bestaan van beheersmaatregelen en de werking hiervan getoetst worden. Het normenkader heeft betrekking op de 4e fase van het IT-outsourcingsproces. Echter, de normen moeten in eerdere fases reeds worden meegenomen als eisen die aan de leverancier gesteld moeten worden. Om redundantie te voorkomen zijn algemeen geldende maatregelen, die in principe bij ieder specifiek beheerproces aan de orde zijn, in een apart proces Generieke Beheersaspecten ondergebracht. Dit proces is gekoppeld aan elk individueel proces en wordt daarom hier niet verder meegenomen. Het Norea normenstelsel is relevant voor dit onderzoek omdat het de eisen bevat die de vraagkant wil opleggen aan de IT/leverancier om 'in control' te blijven. De processen zijn in te delen op tactisch en operationeel niveau.

- Tactisch
  - *Service level management*

Dit proces is belast met het borgen van de aansluiting tussen vraag en aanbod van IT-diensten tussen de serviceorganisatie en de vraagorganisaties. Deze aansluiting wordt geformaliseerd door het afsluiten en onderhouden van Service Level Agreements met de vraagorganisaties.
  - *Supplier Management (Leveranciersmanagement)*

Dit proces is belast met het borgen van de aansluiting tussen vraag en aanbod van IT-diensten tussen de uitbesteder en de leveranciers. Supplier Management omvat het definiëren, meten, bewaken en doen verbeteren van de IT-dienstverlening door de leveranciers aan de serviceorganisatie.

- *Security management*  
Security Management draagt zorg voor het in kaart brengen en adresseren van de risico's van vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid en controleerbaarheid die van toepassing zijn op de IT-diensten.
- *Infrastructure management*  
Infrastructure Management draagt zorg voor de correcte werking van de IT-middelen.
- *Capacity management*  
Capacity Management draagt zorg voor het aanwezig zijn van voldoende capaciteit van de IT-diensten en IT-middelen in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening.
- *Availability management*  
Availability Management draagt zorg voor het beschikbaar houden van IT-diensten onder normale bedrijfsomstandigheden en op de normale productielocatie, in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening.
- *Continuity management*  
Continuity Management draagt zorg voor het herstellen van IT-diensten na het optreden van een calamiteit, in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening, en kenmerkt zich door het inzetten van vervangende IT-middelen.
- *Operationeel Change Management (Wijzigingsbeheer)*  
Wijzigingenbeheer heeft als doel om tot de juiste besluiten te komen over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening.
- *Configuratie management*  
Configuration Management draagt zorg voor de vastlegging van gegevens over de IT-middelen en IT-diensten en voor het beschikbaar stellen van deze gegevens aan de andere IT-beheerprocessen.
- *Access management*  
Bij de Access Management draagt zorg voor het beheren van de toegang tot de IT-diensten en IT-middelen.
- *Incident management*  
Incident Management draagt zorg voor het afhandelen van verstoringen in de IT-dienstverlening en voor het tijdig herstellen van het afgesproken niveau van dienstverlening.
- *Problem management*  
Problem Management draagt zorg voor het wegnemen of voorkomen van structurele fouten in de IT-dienstverlening.
- *Operations management*  
Operations Management draagt zorg voor het operationeel houden en bewaken van de IT-middelen, waaronder opslagmedia voor data, en voor het planmatig uitvoeren van incidentele en periodieke productieopdrachten.

## Regiemodel

Het regiemodel van op de Coul (2006) ondersteunt een bedrijf in het beleggen van specifieke regietaken in de organisatie. Regie is een multidisciplinair vak, dat vereist dat men vanuit verschillende invalshoeken naar de business kijkt, naar de onderlinge verbanden en de markt. De uitbestedende organisatie treedt op als een intermediair, gepositioneerd tussen de business (klant) en de leverancier (Op de Coul, 2006; De Vries & De Graaf, 2007).

Regievoering wordt gedefinieerd als het proces dat de kwaliteit van de geleverde dienstverlening zowel beheert als ook beheerst. De regiefunctie vormt een brug tussen intern de vraag en extern het aanbod (Mooijman, 2005). Een regieorganisatie is een lijnorganisatie met een continu karakter (Muller & Martijnse, 2008). In dit regiemodel spreekt men van de volgende 5 pijlers:

- IT-governance (uitgangspunten voor IT besturing);
- Taakvelden en processen;
- Documenten (SLA, SPA, Portfolio's);
- Adequate regie-organisatie, toewijzen taken, rollen, functies en competenties;
- Pro-actieve aansturing op basis van status-informatie.

### Doel van het Regiemodel

Het doel van het regiemodel is een onafhankelijke kwaliteitsborging in de keten tussen twee of meerdere partijen om de vraag en aanbod af te stemmen en samen te brengen.

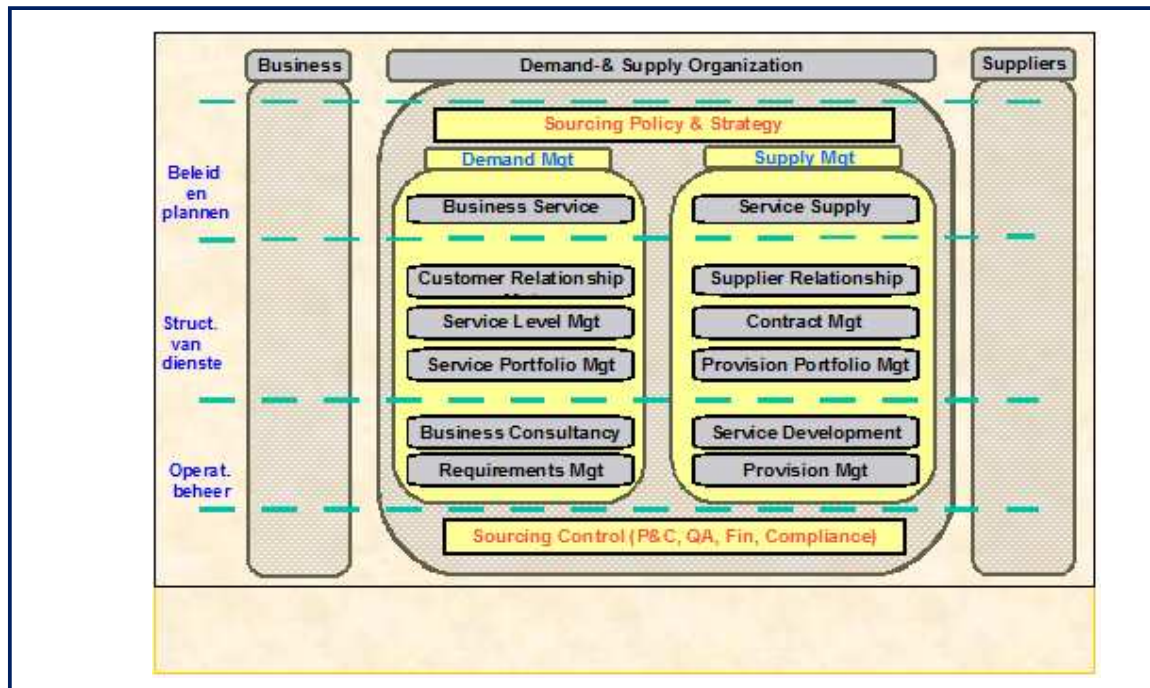
### Regiemodel

Het regiemodel en de regieorganisatie komen grotendeels voort uit het governance model "Service provision management". Aan de hand van dit bestaande governance model is de regieorganisatie ontwikkeld. Bij de besturing door IT governance behoren drie aspecten:

- Structuur: afbakenen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, creëren van overlegstructuren, inrichten van rapportages;
- Communicatie: communicatie over de afstemming en het communicatieproces (wie met wie, waarover en wanneer);
- Processen: afstemmingsprocessen, zoals afstemming tussen business en IT en afstemming tussen vraag en aanbod (Steenbakkers, Kessels, Zomer, Bosschaart, 2007).

Ter ondersteuning van het management van de vraagorganisatie wordt de regieorganisatie toegevoegd aan de organisatie. Dit is zowel het management van de business (vraagkant) als van de IT (leverancierskant). De regieorganisatie is neutraal en heeft een onafhankelijk voorzitterschap.





Figuur 6: Regie Model

De Vries en De Graaf (2007) geven aan dat een interne regiefunctie moet worden ingericht die zorgt voor een goede match van het IT-aanbod met de eisen vanuit de eigen organisatie. Daarnaast is het doel van regie om 'in control' te zijn over de IT binnen de eigen organisatie. De kern van regie bestaat uit de hoofdpunten aan de vraagkant:

- Definiëren van de behoefte van de business kant;
- Vertalen van de klantvraag naar een dienstenportfolio;

Daarnaast aan de leverancierskant is de kern:

- Het afsluiten van Service Level Agreement;
- Verlenen van services door leveranciers;
- Toezicht op de performance van de leverancier en de afstemming van de vraag van de klant;

Zodra de uitbesteding heeft plaatsgevonden zorgt de regieorganisatie voor de bewaking van de operationele levering van de diensten. Dit gebeurt op basis van dienstenrapportages aangevuld met audits, SAS70 rapportages of een TPM op een periodieke basis van een onafhankelijk accountant.

Het Regiemodel is relevant voor dit onderzoek omdat de vraag- en leverancierskant is te onderscheiden. De vraag- en leverancierskant zijn aan elkaar gespiegeld en niet heel specifiek en onderscheidend. De processen uit het regiemodel worden voldoende meegenomen in de andere onderzochte modellen en 'best practices'. Echter het regiemodel is wel de liaison en is ingedeeld naar de niveaus strategisch, tactisch en operationeel. Daarom wordt het regiemodel in dit onderzoek gezien als een referentiemodel voor het projecteren van andere modellen en 'best practices'.

## IV SAMENVATTING EN RESULTATEN THEORETISCHE VERDIEPING

Dit hoofdstuk is enerzijds een samenvatting van de theoretisch verdieping, anderzijds de opmaat naar het opgestelde theoretische model dat de basis vormt voor het praktijk onderzoek.

De samenvatting biedt een kernachtig antwoord op de eerste drie onderzoeksvragen:

1. Wat is IT-outsourcing?
  - a. Wat zijn de belangrijkste beweegredenen om te gaan uitbesteden?
  - b. Uit welke fasen bestaat het uitbestedingsproces en wat zijn de onderliggende activiteiten?
2. Welke modellen of 'best practices' ondersteunen de:
  - a. activiteiten en de te nemen beslissingen aan de vraagkant van het uitbestedingsproces?
  - b. uitbestedende partij in de beheersing van de processen en activiteiten die uitbesteed zijn?
3. Welke eisen en randvoorwaarden voor de vraagkant volgen hieruit?

Om onderzoeksvraag 1a. te beantwoorden is de definitie IT-outsourcing: het overdragen van IT-dienstverlening, en indien van toepassing, de daarbij horende IT-middelen en medewerkers, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau.

Daarnaast zijn de belangrijkste beweegredenen om te gaan uitbesteden, het behalen van concurrentievoordelen in de waardeketen. Bedrijven moeten zich richten op hun kerncompetentie en kunnen op basis van kostenleiderschapsstrategie, een differentiatiestrategie of een versterkingsstrategie die concurrentievoordelen bereiken.

Om onderzoeksvraag 1b. te beantwoorden is het uitbestedingsproces dat bestaat uit verschillende fasen met onderliggende activiteiten ontrafeld in paragraaf III.1.3. Indien een bedrijf een activiteit wil uitbesteden aan een derde partij is een traject van een vijftal fasen te doorlopen:

- Fase 1: Besluitvorming;
- Fase 2: Leveranciers selectie;
- Fase 3: Transitie;
- Fase 4: Dienstverlening;
- Fase 5: Contractbeëindiging.

Voor de onderzoeksvragen 2a en 2b. is in de paragrafen III.2.1 en III.2.2 uitvoerig ingegaan op modellen of 'best practices' die ondersteunend zijn aan de activiteiten, de te nemen beslissingen en de beheersing aan de vraagkant. Op basis van de theoretische verdieping leidt dit tot de modellen BISL, ISPL, Cobit, het 9-vlaksmodel, het Norea normenstelsel en het Regie model, die goed bruikbaar zijn voor deze ondersteuning.

Het antwoord op onderzoeksvraag 3 is af te leiden van de eisen en randvoorwaarden voor de vraagkant op basis van de modellen of 'best practices'. Door de proceselementen uit BISL, ISPL, Cobit, 9-vlaksmodel en Norea normenstelsel te analyseren en te projecteren op het regiemodel ontstaat een model dat deze eisen en randvoorwaarden in z'n geheel ondersteunt.

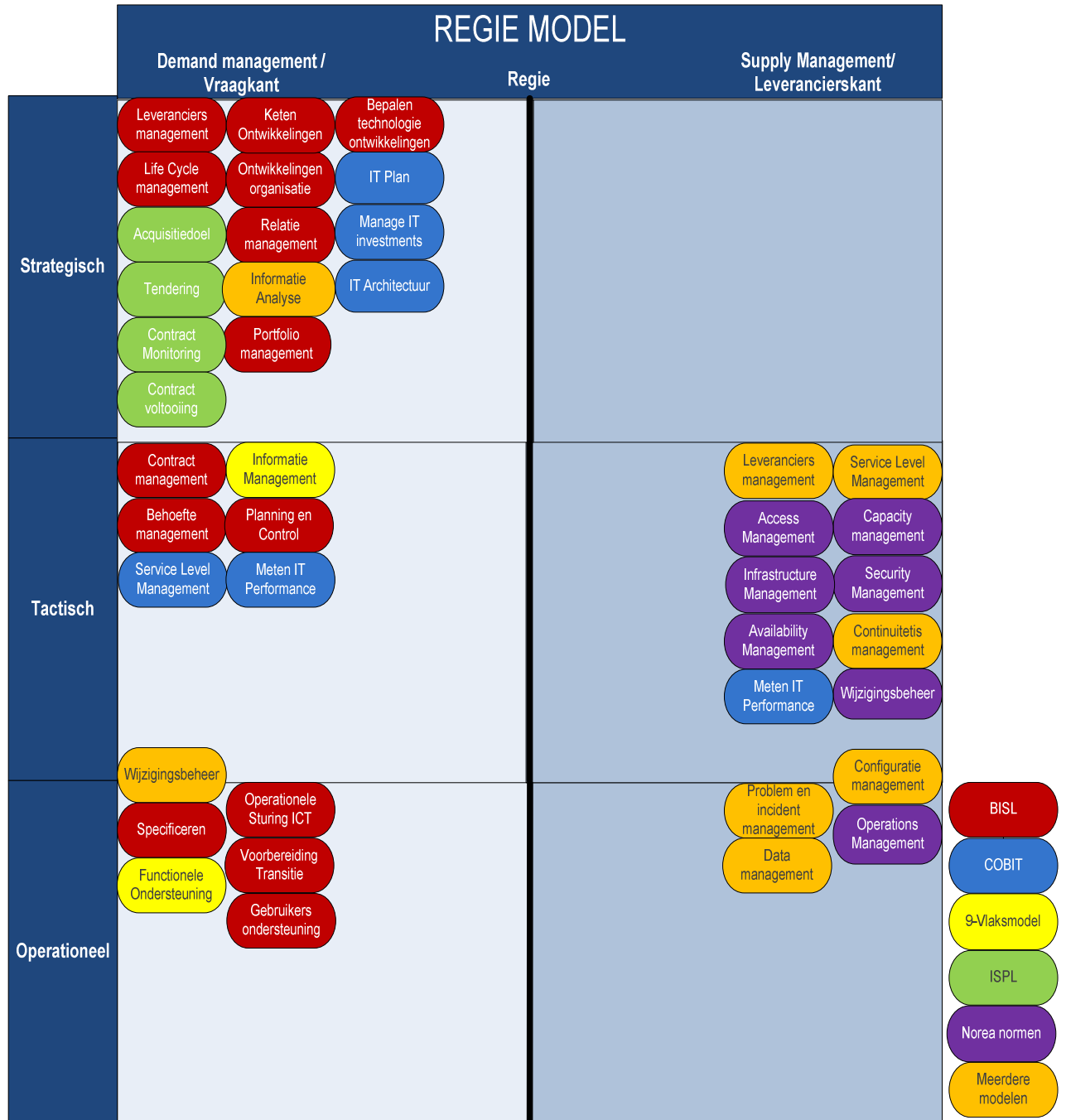
Model/Proces Vraagkant	Besluitvorming					
	Niveau	BiSL	ISPL	Cobit	9-Vlaks model	Norea normen
Leveranciersmanagement (vraagkant)	Strategisch	X				
Relatie Management gebruikersorganisatie	Strategisch	X				
Informatie Analyse	Strategisch	X			X	
Bepalen ketenontwikkelingen	Strategisch	X				
Lifecycle management	Strategisch	X				
Portfoliomanagement	Strategisch	X				
Bepalen technologische ontwikkelingen	Strategisch	X				
Bepalen bedrijfsproces ontwikkelingen	Strategisch	X				
Acquisitiedoel	Strategisch		X			
Tendering	Strategisch		X			
Contract Monitoring	Strategisch		X			
Contract voltooiing	Strategisch		X			
IT plan	Strategisch			X		
IT architectuur	Strategisch			X	X	
Manage IT investments	Strategisch			x		
Planning en Control	Tactisch	X				
Behoeftemanagement	Tactisch	X				
Contractmanagement	Tactisch	X				
Service Level Management(vraagkant)	Tactisch			X		
Metten IT performance	Tactisch			X		
Informatie Management	Tactisch				X	
Wijzigingsbeheer (vraagkant)	Tactisch/ Operationeel	X		X		
Gebruikersondersteuning	Operationeel	X				
Operationele sturing IT	Operationeel	X				
Specificeren	Operationeel	X				
Vorbereiden transitie	Operationeel	X				
Functionele Ondersteuning	Operationeel				X	

Tabel 1: Proces elementen uit praktijk modellen gerelateerd aan de vraagkant en de mate waarin de elementen overeenkomen tussen de modellen

Model/Proces Leverancierskant	Besluitvorming					
	Niveau	BiSL	ISPL	Cobit	9-Vlaks model	Norea normen
Service Level management (leverancierskant)	Tactisch			X		X
Leveranciersmanagement (leverancierskant)	Tactisch					X
Security Management	Tactisch					X
Infrastructure management	Tactisch					X
Capacity management	Tactisch					X
Continuïteit management	Tactisch			X		X
Availability management	Tactisch					X
Wijzigingsbeheer (leverancierskant)	Tactisch					X
Meten IT performance	Tactisch			X		
Configuratiemanagement	Tactisch/ Operationeel			X		X
Access management	Operationeel					X
Probleem- en incidentmanagement	Operationeel			X		X
Datamanagement (gegevensbeheer)	Operationeel			X	X	
Operations management	Operationeel					X

Tabel 2: Proces elementen uit praktijk modellen gerelateerd aan de leverancierskant en de mate waarin de elementen overeenkomen tussen de modellen

Geen van de onderzochte modellen dekt de vraagkant van de outsourcing integraal af. Het samenvoegen van de bruikbare elementen en functies heeft als doel om het model compleet en toegespitst te maken. Veel van de geanalyseerde modellen hebben overlappende processen die niet helemaal op elkaar aansluiten. In bovenstaande tabellen is geen inhoudelijke integratie van overlappende begrippen en processen gemaakt om de herken- en herleidbaarheid met de achterliggende modellen in stand te houden.



Figuur 7 Resultaat: Theoretisch Model met de geselecteerde processen per niveau (geprojecteerd op het regie model)

## V EVALUATIE THEORIE EN PRAKTIJK

Evaluatie en validatie van het theoretisch model is tot stand gekomen door middel van interviews met personen die in de praktijk aan IT outsourcing trajecten hebben meegewerkt of nog aan mee werken. In de volgende paragrafen zijn de resultaten van de evaluatie en validatie verwerkt. Na de validatie zijn er enkele conclusies getrokken waarmee verbeteringen kunnen worden gedaan aan het model en ook is het mogelijk om na de uitkomsten vervolgonderzoek te doen.

### V.1 Praktijk onderzoek

Om de invloed van branche specifieke problemen met outsourcing zoveel mogelijk te beperken zijn de interviews gehouden met organisaties die verschillen van omvang, verschillen van industrie/branche, verschillen van strategie en verschillen van volwassenheid. Daarnaast hebben de interviews plaatsgevonden met verschillende ervaringsdeskundigen met goed overzicht in hun eigen organisatie, kennis en kunde. Uiteindelijk hebben vijf organisaties zich bereid gevonden om mee te werken aan het praktijk onderzoek:

- Organisatie 1 – Afvalverwerking - CIO/ ICT Manager
- Organisatie 2 – Detailhandel - Manager Global Sourcing
- Organisatie 3 – Telefonie - Manager Business Demand Management
- Organisatie 4 – Dienstverlening - Service Delivery Manager
- Organisatie 5 – Consultancy - Business Partner

Op basis van de interviews kwam globaal naar voren dat geen van de organisaties specifieke modellen (heeft) gebruikt om het uitbestedingsproces te ondersteunen. De organisaties kwamen in het algemeen op het idee om zaken uit te besteden naar aanleiding van praktische problemen, kennis en ervaring van (IT) Management. Deze kennis en ervaring was opgedaan in eerdere functies, banen en bedrijven. Op basis van deze kennis werd een inventarisatie gemaakt van welke processen verwant zijn met de IT en welke door de uitbesteding van de IT beïnvloed worden. Deze inventarisatie werd veelal het startpunt van de uitbesteding.

### V.2 Evaluatie

#### V.2.1 Herkenbaarheid van het theoretische model in de praktijk

Op basis van de interviews is gebleken dat alle geïnterviewde organisaties aandacht hebben besteedt aan de strategische, tactische en operationele niveaus binnen de organisatie. Per niveau wordt binnen de organisaties gekeken in hoeverre processen geraakt worden bij het uitbestedingsproces. Hierbij wordt nagedacht over de inrichting van deze processen indien deze uitbesteed zouden worden aan een leverancier.

Model/Proces Vraagkant	Niveau	ORGANISATIE #					Totaal
		1	2	3	4	5	
Leveranciersmanagement (vraagkant)	Strategisch	x	x	x	x	x	5
Relatie Management gebruikersorganisatie	Strategisch		x	x		x	3
Informatie Analyse	Strategisch		x	x		x	3
Bepalen ketenontwikkelingen	Strategisch	x	x	x	x	x	5
Lifecycle management	Strategisch	x					1
Portfoliomanagement	Strategisch				x		1
Bepalen bedrijfsproces ontwikkelingen	Strategisch	x	x	x	x	x	5
Bepalen technologische ontwikkelingen	Strategisch	x	x	x	x	x	5
Acquisitiedoel	Strategisch		x				1
Tendering	Strategisch		x	x			2
Contract Monitoring	Strategisch	x	x	x	x	x	5
Contract voltooiing	Strategisch	x	x	x	x	x	5
IT plan	Strategisch	x	x	x	x	x	5
IT architectuur	Strategisch	x		x	x	x	4
Manage IT investments	Strategisch	x		x		x	3
Planning en Control	Tactisch					x	1
Behoeftemanagement	Tactisch		x	x			2
Contractmanagement	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Service Level Management(vraagkant)	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Metten IT performance	Tactisch		x	x	x	x	4
Informatie Management	Tactisch		x	x	x	x	4
Wijzigingsbeheer (vraagkant)	Tactisch/ Operationeel	x	x	x	x	x	5
Gebruikersondersteuning	Operationeel	x	x	x	x	x	5
Operationele sturing IT	Operationeel		x	x			2
Specificeren	Operationeel			x			1
Vorbereiden transitie	Operationeel					x	1
Functionele Ondersteuning	Operationeel	x			x	x	3

Tabel 3: Mate waarin de proces elementen van de vraagkant uit theoretisch model, in het praktijkonderzoek voorkwamen

Model/Proces	ORGANISATIE #						
	Niveau	1	2	3	4	5	Totaal
<b>Leverancierskant</b>							
Service Level management(leverancierskant)	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Leveranciersmanagement (leverancierskant)	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Security Management	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Infrastructure management	Tactisch		x	x	x	x	4
Capacity management	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Continuïteit management	Tactisch		x	x	x	x	4
Availability management	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Wijzigingsbeheer (leverancierskant)	Tactisch	x	x	x	x	x	5
Meten IT performance	Tactisch		x	x	x	x	4
Configuratiemanagement	Tactisch/ Operationeel			x			1
Access management	Operationeel	x				X	2
Probleem- en incidentmanagement	Operationeel	x	x	x	x	x	5
Datamanagement (gegevensbeheer)	Operationeel		x	x	x	x	4
Operations management	Operationeel	x	X	x	x	x	5

Tabel 4: Mate waarin eisen gesteld werden aan de proces elementen van de leveranciers uit theoretisch model, in het praktijkonderzoek

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat alle processen in het model zijn meegenomen door één of meerdere organisaties. Hiermee dekt het model de eisen en voorwaarden aan de vraagkant rond de outsourcing af. Verder valt op dat de processen aan de leverancierskant meer herkenbaarheid hebben dan die aan de vraagkant.

## V.2.2 Overige aanknopingspunten praktijkonderzoek met het theoretische model

Uit de interviews bij de organisaties kwamen nog twee interessante aanknopingspunten naar voren. De vijf organisaties noemen ‘partnership’ en ‘financiële beloning en gunfactor’ als kritische factoren bij IT-outsourcing. Hoewel deze factoren niet direct binnen in de scope van het onderzoek vallen, noch direct in het IT audit vakgebied liggen, zijn het in de praktijk toch interessante succesfactoren bij IT-outsourcing.

### Partnership

‘Partnership’ als term werd gezien als een partner (leverancier) die ontzorgt, die meedenkt met de uitbesteder en baat heeft bij het succes van de klant. Uit de interviews bleek dat een nauwe samenwerking en veel persoonlijk contact (soft skills) bijdragen aan een succesvolle samenwerking. Zowel verticaal binnen de leverancier of uitbesteder, maar zeker ook horizontaal op strategisch, tactisch en operationeel niveau moet er goed gecommuniceerd worden. Uit de interviews bleek dat de organisaties bij volgende uitbestedingstrajecten meer aandacht aan het partnership willen besteden en de partnership meenemen als selectie criterium voor de leverancier. Kleinere organisaties hebben meer keuze bij de zoektocht naar een leverancier die het gezochte partnership kan bieden. Grotere organisaties worden hierin beperkt doordat de leverancier van voldoende omvang moet zijn om de processen van de uitbesteder te kunnen ondersteunen. Kleinere leveranciers zijn niet in staat de capaciteit te leveren die benodigd is. Uit de praktijkonderzoek bleek dat grotere leveranciers door de omvang veel minder betrokken zijn bij het succes van de



uitbesteder. Grotere bedrijven zijn vaak meer hiërarchisch. Hierdoor zijn bepaalde lagen binnen de organisatie van de leverancier niet betrokken bij de uitbesteder. Medewerkers van grotere leveranciers groeien door deze hiërarchie en de vele mogelijkheden binnen het bedrijf sneller door en zijn daarom meer gebaat bij hun eigen succes. Kleinere organisaties daarentegen blijken vaak minder hiërarchisch en de directeur (en vaak eigenaar) is meer betrokken bij de uitbesteder. Hierdoor blijken de leverancier en de uitbesteder vaker nauwer samen te werken. Grotere leveranciers maken vaak gebruik van verscheidene support lijnen (eerste, tweede en derde lijnsupport) om zo de kosten van de te leveren diensten te drukken. Meerdere lijnen leiden tot minder persoonlijk contact en tot langere oplostijden. Langere oplostijden leiden op den duur tot SLA gestuurde werkzaamheden, in plaats van de gezochte betrokkenheid van de leverancier.

De omvang van de uitbesteder is sterk van invloed op de keuze van de leverancier. Binnen het model wordt geen rekening gehouden met de omvang van de organisatie van de uitbesteder. De omvang van de uitbesteder is geen op zichzelf staand proces, waarover de uitbesteder 'in control' moet zijn. De omvang van de uitbesteder leidt er hooguit toe dat de uitbesteder concessies moet doen, gezien het aanbod van leveranciers door de zware capaciteitseisen kleiner wordt. De uitbesteder zal zelf moeten bepalen of deze concessies ervoor zorgen dat de uitbesteder niet meer 'in control' zal zijn over de IT processen als die ondergebracht worden bij een leverancier.

### **Financiële beloning en gunfactor**

Ook bleek de financiële beloning en gunfactor bij te dragen aan een succesvolle samenwerking. Met de gunfactor wordt bedoeld dat de uitbesteder de leverancier een gezonde en goede boterham gunt. Zo blijkt dat wanneer de uitbesteder de contracten uitknijpt om de kosten zo veel mogelijk drukken, de leverancier de grenzen binnen het contract opzoekt om het contract rendabel te houden. Hierdoor ontstaat veelal ergernis bij beide partijen.

Bij ruimte voor beloning gaat het er met name om de leverancier te motiveren om mee te denken met de uitbestede processen en de inrichting daarvan. Uitbesteders willen de uitbestede processen zo efficiënt mogelijk ingericht hebben. De leverancier heeft de kennis en de middelen om dit het uitbestede proces zo efficiënt mogelijk in te richten. Echter zal de leverancier alleen gewillig zijn dit te doen als dit ook voor hem wat oplevert. Tevens verwacht de uitbesteder dat de kosten van het contract omlaag zullen gaan, omdat de leverancier de gerelateerde werkzaamheden sneller kan uitvoeren doordat steeds meer kennis en vaardigheden ontwikkeld worden gedurende het contract. Het delen van de kostenbesparing zou een trigger kunnen zijn om de processen efficiënter in te richten en de gerelateerde werkzaamheden sneller uit te voeren. Door als uitbesteder op voorhand na te denken over dit soort afspraken kan dit veel invloed hebben op het uitbestedingsproces. De uitbesteder zal de diepgang van deze verschillende deelprocessen aan de vraagkant moeten bepalen. Organisaties die tekort schoten in de analyse van de processen of daar niet tot in staat waren hebben hier externe krachten zoals IT-auditors en consultants voor ingehuurd.

### V.3 Aanknopingspunten IT auditor

Het werkveld van een IT-auditor richt zich traditioneel op de organisatie van de informatievoorziening en de beheersmaatregelen die getroffen zijn om een continue juiste organisatie te waarborgen. Een IT auditor zou bij de IT-outsourcing een adviesfunctie, of attestfunctie op zich kunnen nemen. Afhankelijk van scope, object en klant (uitbesteder of leverancier) van onderzoek, zou de IT-auditor kunnen adviseren over normenkaders, kwaliteitsaspecten, risico's dan wel, aan de andere kant de een audit kunnen uit voeren naar de opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen en processen. In principe geldt daarbij, hoe complexer de uitbesteding is, des te belangrijker is het om die zekerheid te verschaffen en daarom een IT auditor in het proces te betrekken.

Concreter, tijdens het besluitvormingsproces met betrekking tot IT outsourcing zal de rol van de IT auditor grotendeels betrekking hebben op het inbrengen van kennis en ervaring. Daarnaast kan een IT auditor een analyse uitvoeren (nul meting) met betrekking tot de mate waarin de vraagkant aan de eisen en voorwaarden om 'in control' te zijn, voldoet.

Vervolgens, nadat de processen zijn overgedragen aan de leverancier kunnen IT-auditors met hun kennis over controles, zekerheid en risico's een oordeel te geven over de mate waarin de uitbesteder 'in control' is over deze processen. Door de ontwikkeling van het theoretische model worden de verschillende aspecten van uitbesteding concreter waardoor het beter toetsbaar wordt. Met een IT-audit wordt het speelveld transparant gemaakt. Issues met potentiële impact komen op tafel en worden bespreekbaar gemaakt.

Uit de interviews bleek dat de organisaties die op voorhand 'in control' waren, ook 'in control' waren na de outsourcing. En visa versa. Hieruit bleek ook dat de ondervraagde organisaties die veel aandacht aan deze processen hadden besteed, meer 'in control' waren en daarmee de eigen vraagorganisatie meer op orde hadden.

## VI CONCLUSIE EN REFLECTIE

Deze scriptie gaat over IT Outsourcing, het uitbesteden van voorheen eigen IT gerelateerde activiteiten aan derden. Hoewel uitbestedende organisaties IT-systemen of onderdelen daarvan vaak niet als hun kern competenties beschouwen, zijn hun primaire processen in hoge mate afhankelijk van het goed functioneren van diezelfde IT. Aangezien de uitbesteder de verantwoordelijkheid voor de doelen en resultaten van zijn organisatie blijft houden, is het voor de uitbesteder van belang om 'in control' te blijven over de uitbestede processen. Daarom zal de uitbesteder zijn eigen vraagorganisatie op orde moeten hebben en een dusdanig contract moeten sluiten met de leverancier, dat de afgesproken samenwerking en processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau ook 'in control' kunnen blijven.

Met het theoretische model als resultaat, is in hoofdstuk IV reeds antwoord gegeven op eerste drie onderzoeksvragen. De invulling van de bruikbare processen uit de modellen en 'best practices' BISL, ISPL, Cobit, 9-vlakmodel en de Norea Normen op het regiemodel levert een theoretische basis om 'in control' te zijn. Op basis van praktijkonderzoek is een analyse gemaakt met betrekking tot mate waarin de vraagkant aan de eisen en voorwaarden om 'in control' te zijn, voldoet in de praktijk. Dit resultaat is het antwoord op de onderzoeksvraag:

4. In hoeverre wordt in de praktijk voldaan aan de gestelde eisen en randvoorwaarden?

Uit de praktijkevaluatie blijkt dat de processen in het ontwikkelde model een grote herkenbaarheid vertoonden met de activiteiten die organisaties ondernemen tijdens het uitbestedingsproces in de praktijk. Uit het praktijkonderzoek bleek dat alle processen in het model meegenomen zijn door één of meerdere organisaties. Hiermee dekt het model de eisen en voorwaarden aan de vraagkant rond de outsourcing af.

5. Welke rol kan een IT auditor innemen tijdens het besluitvormingsproces met betrekking tot outsourcing van IT gerelateerde activiteiten?

Een IT auditor zou bij de IT-outsourcing zowel een adviesfunctie als attestfunctie op zich kunnen nemen.

Rond het besluitvormingsproces met betrekking tot IT outsourcing zal de rol van de IT auditor grotendeels betrekking hebben op het inbrengen van kennis en ervaring. Daarnaast kan een IT auditor een analyse uitvoeren (nul meting) met betrekking tot de mate waarin de vraagkant aan de eisen en voorwaarden om 'in control' te zijn, voldoet.

Nadat de processen zijn overgedragen aan de leverancier kunnen IT-auditors een oordeel geven over de mate waarin de uitbesteder 'in control' is over deze processen.

### Eindconclusie

Om de probleemstelling, '***Aan welke eisen en voorwaarden moet de vraagkant rond de outsourcing van IT gerelateerde activiteiten en processen voldoen om 'in control' te zijn?***', te beantwoorden is een theoretisch model opgesteld en gevalideerd in de praktijk.

## Reflectie

### Toepasbaarheid van het model

Het model is herkenbaar in de praktijk, maar de overlap in processen en afstemming van termen zou de toepasbaarheid kunnen verbeteren. Hierbij past de kanttekening dat het theoretische model nog geen inhoudelijke integratie bevat van overlappende begrippen en processen. Voorts zijn de 'zachtere' elementen, zoals bijvoorbeeld kennis, kunde en ervaring aangaande verandermanagement, leiderschap, business kennis en soft skills voor de aansturing en communicatie van personeel en relaties niet meegenomen, omdat ze buiten het vakgebied IT audit liggen.

### Aanvulling vanuit de praktijk

Naast het 'in control' zijn over de processen in het model, bleek 'partnership' een kritische succesfactor van de outsourcing. Hierbij wordt partnership gezien als een partner (leverancier) die ontzorgt, meedenkt met de uitbesteder en baat heeft bij het succes van de klant. Een partnership is een verlengde van de bedrijfsvoering. Ook bleek de financiële beloning en gunfactor bij te dragen aan een succesvolle samenwerking. Met de financiële beloning en gunfactor werd bedoeld dat de uitbesteder de leverancier een gezonde en goede boterham gunt. Zo blijkt dat wanneer de uitbesteder de contracten uitknijpt om de kosten zo veel mogelijk drukken, de leverancier de grenzen binnen het contract opzoekt om het contract rendabel te houden. Hierdoor ontstaat veelal ergernis bij beide partijen. Het is daarom van belang een duurzaam samenwerkingsmodel te creëren en te onderhouden. Op basis hiervan zou het model worden aangevuld kunnen worden. Henry Ford heeft al ooit eens gezegd:

*"Coming together is a beginning. Staying together is progress. Working together is success."*

Het verder uitdiepen en toevoegen van een samenwerkingsmodel is dan ook belangrijke aanvulling.

### Persoonlijke reflectie

Wij hebben met veel plezier dit onderzoek uitgevoerd en van een aantal experts in het vak informatie gekregen en kennis gedeeld. Het schrijven van deze scriptie is uitdagend en zeer leerzaam geweest waarbij wij het gevoel hebben dat onze kennis van de materie is toegenomen. Met name de samenhang tussen de theorie en de praktijk heeft ons toepasbare kennis en inzicht opgeleverd welke van grote toegevoegde waarde kan zijn voor het uitoefenen van ons vak. In onze drukke dagelijkse werkzaamheden raken we vaak met onze neus in de details verzeild. We hebben het als positief ervaren dat de scriptie ons dwingt om meer afstand van de details te nemen door op een hoger niveau en in een breder perspectief na te denken over werk gerelateerde onderwerpen.

## VII LITERATUURLIJST

### Referentiemodel:

COBIT – *Control Objectives for Information and related Technology* – versie 4.1, 2009

### Boeken:

(2007), *Studierapport: Normen voor de beheersing van uitbestede ICT Beheerprocessen*, NOREA Amsterdam

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

Van Dale (2005) – 14e druk

### Websites:

123management, 2008. [online]. Beschikbaar op:

[http://123management.nl/0/020\\_structuur/a232\\_structuur\\_03\\_informatie\\_management\\_9\\_vlaks.html](http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_03_informatie_management_9_vlaks.html)

[Beek, 2008] - *ICTpartner stelt teleur bij Uitbestedingscontract* -

[http://www.computable.nl/artikel/ict\\_topics/outsourcing/2540870/1276946/ictpartner-stelt-teleur-bijuitbestedingcontract.html](http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/outsourcing/2540870/1276946/ictpartner-stelt-teleur-bijuitbestedingcontract.html)

BISL Foundation:

<http://www.aslbisfoundation.org/>

Gartner:

<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=754124>

ISACA:

[www.isaca.org](http://www.isaca.org)

ISPL Foundation:

<http://projekte.fast.de/ISPL/>

ITIL foundation:

<http://www.itil-officialsite.com/home/home.asp>

[Platform Outsourcing Nederland] – *begrippenlijst outsourcing* -

[http://www.platformoutsourcing.nl/producten/downloads/070621\\_begrippen\\_outsourcing\\_v1.0.pdf](http://www.platformoutsourcing.nl/producten/downloads/070621_begrippen_outsourcing_v1.0.pdf)

Artikelen:

- Beulen, E., Delen, G., Heisteeg, van de, R., en Wijers, G. (2005) *Taxonomie Outsourcing*, Zaltbommel: Van Haren publishing
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003), *Business Research Methods*. 8e editie. London: McGraw Hill
- Eck, van, P., Wieringa, R., Gordijn, J. (2004) *Waarde als basis voor besluitvorming bij outsourcing*;
- Greaver II, M. (1999). *Strategic Outsourcing*. New York: AMA Publications.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Faas, A. & Hendriks, H. (2005) *Strategisch [out]sourcing van ICT met ISPL*, Den Haag: Academic Service
- Henderson, J.C. & Venkatraman, N. (1993) *Strategic Alignment: leveraging information technology for Transforming organizations*, *IBM systems journal*, 32 (1), pp. 4-16.
- Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities*. *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
- Maes, R. (2003) *Informatiemanagement in kaart gebracht*, Universiteit van Amsterdam, Primavera Working Paper, 2003-06
- Mooijman, R. (2005) *Demandmanagement verantwoordelijk voor regiefunctie*, IT service magazin, Deel 5, september 2005.
- Muller, P. & Martijnse, N. (2008) *Regiemodellen voor grip op outsourcing*, IT Beheer, deel 2, februari 2008, pp. 13-16.
- Platform Outsourcing Nederland (2007). *Taxonomie Outsourcing 21 juni 2007* [online]. Beschikbaar op: [http://platformoutsourcing.nl/issues/index\\_02.html](http://platformoutsourcing.nl/issues/index_02.html).
- Platform Outsourcing Nederland (2007). *6 Faal- en 5 Succesfactoren bij uitbesteding* [online]. Beschikbaar op: <http://www.platformoutsourcing.nl/artikelen/6%20faal-%20en%205%20succesfactoren.pdf>
- Perry, C. R. (1997). *Outsourcing and Union Power*. *Journal of Labor Research*, 18(4), 521-534.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Op de Coul, J.C. (2007) *Regie: succesfactor bij outsourcing*, IT Beheer, deel 2, pp 14-19, maart 2007.
- Schoonhoven, F (2005) *ICT processen uitbesteden vereist een demand organisatie; VPSO BV Onafhankelijke vakspecialisten*

Schoonhoven, F (2005) *Outsourcing ICT: meer controle, minder zorgen, mits...*; VPSO BV  
Onafhankelijke vakspecialisten

Sharpe, M. (1997). *Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work*. Journal of Labor  
Research, 18(4), 535-549.

Soetekouw, A.A. (2004) *Corporate architecture: een verkenning*, Universiteit  
van Amsterdam, PrimaVera Working Paper 2004-04.

Steenbakkens, W., Kessels, B., Zomer, M., Bosschaart A., (2007) *Pre.sourcing  
en de rol van vertrouwen*, Informatie, Juli-augustus 2007, pp 22-28.

Vries, de, F. & Graaf, de, R. (2007), *Uitbesteding van regie is de nieuwste trend*, IT Executive,  
deel 11, pp 18-19, oktober 2007.

## VIII BIJLAGEN

### VIII.1 Bijlage 1: Begrippenlijst

<b>Access management</b>	Bij de Access Management draagt zorg voor het beheren van de toegang tot de IT-diensten en IT-middelen.
<b>Acquisitie</b>	Het proces gericht op het verwerven van een systeem of dienst. Bestaande uit een voorbereiding (initiation) en één of meer contractvormingsprocessen (procurements).
<b>Acquisitiedoel</b>	Dit proces brengt binnen regie de behoeften van de business in kaart alsmede de situatie- en risicoanalyse.
<b>Acquisitievoltooiing</b>	Het doel van het laatste proces van een acquisitie is om te controleren of alle contracten naar tevredenheid zijn afgerond en of het doel van de acquisitie is bereikt.
<b>Alignment</b>	Overeenstemming
<b>Applicatie beheer</b>	Onder dit beheer wordt het aanpassen van de applicatie naar aanleiding van geconstateerde fouten in de applicatie of veranderende technische of functionele eisen verstaan. Het gaat nadrukkelijk om bestaande applicaties en niet om nieuwbouw van applicaties.
<b>Availability management</b>	Availability Management draagt zorg voor het beschikbaar houden van IT-diensten onder normale bedrijfsomstandigheden en op de normale productielocatie, in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening.
<b>Audit</b>	De uitvoering van een onderzoek naar een proces of een organisatie.
<b>Behoeftemanagement</b>	Het uitgangspunt van behoeftemanagement zijn de behoeften vanuit het bedrijfsproces aan ondersteuning door middel van informatievoorziening.
<b>Bepalen technologische ontwikkelingen</b>	Het in kaart brengen van de relevante technologische ontwikkelingen en het bepalen van de impact op de organisatie en de totale informatievoorziening, opdat optimale inzet van technologie over langere periode mogelijk wordt.
<b>Bepalen bedrijfsproces ontwikkelingen (organisatieontwikkeling)</b>	Met dit proces worden de ontwikkelingen op lange termijn binnen de vraagorganisatie in kaart gebracht
<b>Bepalen ketenontwikkelingen (ontwikkelingen omgeving)</b>	Dit proces houdt in dat de ontwikkelingen op het gebied van informatisering en de vertaling hiervan in kaart worden gebracht
<b>BISL</b>	Business Information Services Library
<b>Capacity management</b>	Capacity Management draagt zorg voor het aanwezig zijn van capaciteit van de IT-diensten en IT-middelen in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening en met de doelstellingen van het management.
<b>Change Management</b>	Zie Wijzigingenbeheer.
<b>Cobit</b>	Control Objectives for Information and related Technology.
<b>Configuratiemanagement</b>	<b>Cobit:</b> Het doel van configuratiemanagement is registratie van objecten en configuraties, met daarbij de onderlinge samenhang van locaties binnen de organisatie. <b>Norea:</b> Configuration Management draagt zorg voor de vastlegging van gegevens over de IT-middelen en IT-diensten en voor het beschikbaar stellen van deze gegevens aan de andere IT-beheerprocessen.
<b>Continuity management</b>	Continuity Management draagt zorg voor het herstellen van IT-diensten na het optreden van een calamiteit, in overeenstemming met het afgesproken niveau van dienstverlening, en kenmerkt zich door het inzetten van vervangende IT-middelen.
<b>Contract</b>	Een bindende juridische overeenkomst tussen twee partijen of binnen een organisatie, voor het leveren van services of het leveren, ontwikkelen, produceren, bedienen of onderhouden van een product.
<b>Contractbeëindiging</b>	Het aflopen van een contract. Nader onderscheid is mogelijk tussen reguliere beëindiging



	nadat het contract de looptijd heeft uitgediend en voortijdige beëindiging wanneer partijen het contract nog gedurende de looptijd verbreken.
<b>Contractmanagement</b>	Maken van goede en adequate afspraken over de geautomatiseerde informatievoorziening en de dienstverlening door de IT leverancier.
<b>Contract Monitoring</b>	Toezicht houden op de diensten als gedefinieerd in het contract en de SLA
<b>Contract Voltooiing</b>	Het doel van dit proces is ervoor te zorgen dat aan alle nog resterende technische en commerciële eisen van het acquisitiedoel in de aanbesteding wordt voldaan voordat de acquisitie organisatie wordt ontbonden
<b>Datamanagement</b>	Zie Gegevens Beheer
<b>Demandmanagement</b>	Onderdeel binnen de uitbestedende partij, dat de vraag naar diensten van de outsourceprovider organiseert.
<b>Dienstverlening</b>	Dienstverlening is het leveren van een dienst of pakket van diensten aan een andere partij.
<b>Functionele Ondersteuning</b>	Het functionele ondersteuning zorgt namens de vraagorganisatie voor het in stand houden en verbeteren van de informatievoorzieningen ten aanzien van de bedrijfsprocessen.
<b>Gebruikersondersteuning</b>	Het om het ondersteunen, faciliteren en bijsturen van de gebruikers bij het gebruik van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk.
<b>Gebruikersorganisatie</b>	De organisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de bedrijfsprocessen die door de informatievoorziening worden ondersteund.
<b>Gegevens Beheer</b>	<b>Cobit:</b> Het opzetten van doeltreffende procedures om de mediatheek, backup en recovery van gegevens, en correcte verwerking van de media te beheren. <b>9-Vlaksmodel:</b> Gegevens beheer zorgt namens de vraagorganisatie voor het organiseren, catalogiseren, lokaliseren, opbergen, ophalen en onderhouden van gegevens.
<b>ICT</b>	Information Communication Technology
<b>'In Control'</b>	Uitkomst van het Interne Beheersing systeem dat het management in staat stelt om de risico's, die het behalen van doelstellingen van de organisatie bedreigen, te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen.
<b>Incident management</b>	Incident Management draagt zorg voor het afhandelen van verstoringen in de IT-dienstverlening en voor het tijdig herstellen van het afgesproken niveau van dienstverlening
<b>Informatie Analyse</b>	<b>BISL:</b> Het doel hiervan is het definiëren van de gewenste inrichting van de informatievoorziening; organisatievormen, verantwoordelijkheden, uitvoering en samenwerking tussen de verschillende betrokken organisatiedelen <b>9-Vlaksmodel:</b> Bij de informatieanalyse worden de processen en eisen afkomstig vanuit de business in kaart gebracht om beslissingen(strategie) te kunnen nemen over de realisatie van mogelijke IT oplossingen.
<b>Informatiemanagement</b>	Informatiemanagement is het proces dat richting geeft aan het informatiebeleid van de vraagorganisatie.
<b>Informatiesystemen</b>	Een verzameling samenwerkende programmatuur met onderliggend gebruikte gegevensverzamelingen die door de organisatie(s) gebruikt wordt om informatieverwerkende processen uit te voeren of te ondersteunen.
<b>Informatievoorziening</b>	Het geheel aan infrastructurele hulpmiddelen, applicaties, gegevensverzamelingen en organisatorische inrichtingen dat dient tot het aan gebruikers verstrekken van informatie
<b>Infrastructure Management</b>	Informatiemanagement is gericht op het vormgeven van visie en inhoud van de toekomstige informatievoorziening.
<b>Infrastructuur</b>	Middelen om de informatiesystemen te kunnen laten lopen (hardware, basisprogrammatuur en netwerken).
<b>ISPL</b>	Information Services Procurement Library, Een model voor de acquisitie en procurement van services. Naast een theoretisch concept voor de contractuele uitbesteder-dienstenleveranciers relatie biedt het technieken, checklists en richtlijnen voor de praktische toepassing van dit concept.

<b>IT</b>	Information Technology.
<b>IT architectuur</b>	IT architectuur is een instrument voor sturing van de organisatie. Daarnaast zorgt het voor realisatie en waarborging van de samenhang van de IT en de optimale afstemming ervan op de bedrijfsdoelen.
<b>IT plan</b>	Een IT plan is een indicatie van de toekomstige waarde van de IT voor de business.
<b>IT-Outsourcing</b>	Het overdragen van dienstverlening, en indien van toepassing de daarbij horende middelen en medewerkers, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen vergoedings-structuur en kwaliteitsniveau.
<b>ITIL</b>	Information Technology Infrastructure Library.
<b>Leverancier</b>	Een organisatie die diensten verleent aan uitbesteders op basis van een contract
<b>Leveranciers management</b>	<b>BISL:</b> Bepalen welke leveranciers geschikt zijn voor het verlenen van diensten voor de informatievoorziening benodigde kennis en middelen in te brengen.  <b>Norea:</b> Dit proces is belast met het borgen van de aansluiting tussen vraag en aanbod van IT-diensten tussen de uitbesteder en de leveranciers Supplier Management omvat het definiëren, meten, bewaken en doen verbeteren van de IT-dienstverlening door de leveranciers aan de serviceorganisatie
<b>Leveranciers selectie</b>	Proces voor het selecteren van een leverancier.
<b>Liaison</b>	Communicatie tussen twee groepen
<b>Lifecycle management</b>	Een strategie voor de functionaliteit in de applicaties, zodat ondersteuning van het bedrijfsproces (inclusief mogelijke veranderingen) geborgd blijft.
<b>Meten IT Performance</b>	Het 'meten IT performance' van processen is de mate waarin de overeen gekomen doelstellingen en voorgenomen strategie behaald zijn.
<b>Norea</b>	De Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors.
<b>Operationeel niveau</b>	Op het laagste niveau, operationele niveau, bevinden zich de taken die essentieel zijn voor de directe uitvoering van het IT beheer.
<b>Operationele sturing ICT</b>	Het proces Operationele sturing ICT richt zich op de zorg voor correcte inhoud van de informatievoorziening, de gegevens en de verwerkingen.
<b>Operations management</b>	Operations Management draagt zorg voor het operationeel houden en bewaken van de IT-middelen, waaronder opslagmedia voor data, en voor het planmatig uitvoeren van incidentele en periodieke productieopdrachten.
<b>Organisatie Informatievoorziening</b>	Zie Informatie Analyse.
<b>Planning and Control</b>	De doelstelling van Planning en Control is het sturen van de capaciteitsaspecten en tijdsaspecten van de informatievoorziening en veranderingen in de informatie-voorziening.
<b>Portfolio management</b>	Bepalen van de inzet van middelen en de opzet van informatievoorziening.
<b>Procurement</b>	Het proces van voorbereiding van een contract en verkrijgen van de deliverables en services die in het contract zijn vastgelegd. Dit proces omvat de subprocessen Tendering, Contractmonitoring en Contractvoltooiing.
<b>Problem management</b>	Problem Management draagt zorg voor het wegnemen of voorkomen van structurele fouten in de IT-dienstverlening.
<b>Relatie Management Gebruikersorganisatie</b>	Vormgeven en bewaken van de consistentie, de samenhang en communicatie tussen de informatievoorzieningsfunctie en de gebruikersorganisatie.
<b>Regie</b>	Wijze van uitvoeren van publieke of particuliere werken onder toezicht en voor rekening van de opdrachtgever.
<b>Regieorganisatie</b>	Managen van de uit- en investering.
<b>Regievoering</b>	Regievoering wordt gedefinieerd als het proces dat de kwaliteit van de geleverde dienstverlening zowel beheert als ook beheerst.

<b>RFP</b>	Request for Proposal.
<b>Service Level Agreement(SLA)</b>	Een verzameling afspraken tussen opdrachtgever en IT-organisatie over de exploitatie en/of het onderhoud van één of meerdere informatiesystemen of infrastructures. In een SLA worden afspraken gemaakt over bijvoorbeeld de beschikbaarheid van een informatiesysteem en/of infrastructuur, doorlooptijden en transactietijden, beveiligingseisen, hersteltijden, beschikbaarheid van de organisatie.
<b>Service Level Management</b>	Cobit: Dit proces is belast met het borgen van de aansluiting tussen vraag en aanbod van IT-diensten tussen de serviceorganisatie en de vraagorganisaties.
<b>Security management</b>	Security Management draagt zorg voor het in kaart brengen en adresseren van de risico's van vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid en controleerbaarheid die van toepassing zijn op de IT-diensten. De reikwijdte van IT Security Management omvat zowel de ontwikkel- als exploitatiefase van IT-diensten.
<b>Sourcing lifecycle</b>	Model die alle fasen van het uitbestedingsproces beschrijft.
<b>Specificeren</b>	Een van de uitvoerende processen binnen het BSL-model. Het proces specificeren draagt zorg voor het definiëren van de eisen waaraan de gewijzigde of nieuwe informatievoorziening moet gaan voldoen.
<b>Strategisch niveau</b>	Een strategie is een lange-termijnplan – meestal 3 tot 5 jaar - inzake de functie van de organisatie.
<b>Supplier Management (Leveranciersmanagement)</b>	Zie <b>Leveranciers management – Leverancierskant</b> .
<b>Supply management</b>	Het bedrijfs onderdeel van de outsourceprovider, dat het aanbod aan diensten aan een uitbesteder organiseert.
<b>Tactisch Niveau</b>	De besturing op tactisch niveau is meer op de middellange termijn gericht – meestal 1 tot 3 jaar – met als focus de inrichting van de organisatie, de inzet van medewerkers, de toewijzing van middelen en het management van de uitvoeringsprocessen.
<b>Technisch Beheer</b>	Richt zich op het beheer van de IT-infrastructuur en heeft ITIL als standaard. De IT-infrastructuur is een basis waarop applicaties kunnen draaien.
<b>Tendering</b>	Vorbereiding voor het maken van een Request for Proposal. Beoordelen van RfP en het selecteren van de beste leverancier. De uitbesteder vraagt aan de leverancier een voorstel te maken en aan te leveren..
<b>Transitie</b>	Overgangsfase, waarin feitelijk activiteiten worden uitbesteed en overgedragen.
<b>Uitbesteden</b>	Van uitbesteden is sprake wanneer (deel)processen van een organisatie, die de organisatie voorheen zelf uitvoerde, voor langere duur en structureel worden uitgevoerd door een externe partij.
<b>Wijzigingsbeheer</b>	<p><b>BISL:</b> Het proces dat sturing geeft aan het inventariseren, prioriteren, initiëren, evalueren en bijsturen van de gewenste veranderingen aan een applicatie.</p> <p><b>Cobit:</b> Het doel van Service Level Management is om duidelijke afspraken te maken met de business over de IT-diensten (vastgelegd in SLAs, OLAs en financiële afspraken).</p> <p><b>Norea:</b> Wijzigingenbeheer heeft als doel om tot de juiste besluiten te komen over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening.</p>

## VIII.2 Bijlage 2: Cobit

