

ICT-sourcing monitor care 2020

ICT-OUTSOURCING ZET DOOR



Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Februari 2021
Bas aan de Wiel
Marco Ebbers

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

ICT-OUTSOURCING ZET DOOR

ICT-outsourcing zet door.

**Kwaliteit en continuïteit ICT-dienstverlening blijven hét argument.
SaaS is niet te stoppen. Eigen datacenters en eigen ICT-infrastructuur
inclusief technisch beheer verdwijnen steeds meer.
Eerstelijns Service Desk blijft in huis.**

De Nederlandse zorgsector staat onder druk door stijgende zorgkosten (onder meer als gevolg van de vergrijzing) en een tekort aan personeel. ICT-outsourcing biedt kansen voor de zorg. In het tweejaarlijks onderzoek naar de stand van ICT-sourcing binnen de care-sector in Nederland, brengt M&I/Partners de ontwikkelingen op het gebied van ICT-sourcing in de care in kaart. 32 ICT-managers van verschillende care-organisaties hebben meegedaan aan dit onderzoek

ICT-outsourcing zet door

Uit het onderzoek blijkt dat care-organisaties in het algemeen een groot deel van hun ICT geoutsourceert hebben. De gebieden die het meest worden geoutsourceert zijn het data center, de ICT-infrastructuur en het technisch beheer ervan. Steeds meer worden deze ook in combinatie met elkaar geoutsourceert, en in handen gelegd bij één ICT-dienstverlener die het hele pakket levert (ICT als dienst, ook wel managed ICT-service genoemd).

Redenen voor outsourcing

Dé redenen om te kiezen voor outsourcing van bepaalde delen van de ICT, zijn kwaliteit en continuïteit van de ICT-dienstverlening. Direct gevolgd door 'focus op kernactiviteiten'. Verlaging en/of variabilisering van de kosten wordt veel minder genoemd als argument.

SaaS is niet te stoppen

Het zal niemand verbazen dat alle instellingen wel één of meer applicaties als Software as a Service (SaaS) afnemen en de verwachting is dat de hoeveelheid SaaS in de toekomst verder zal toenemen. SaaS is duidelijk een trend die niet te stoppen is en deels ook afgedwongen wordt door applicatieleveranciers.

VVT en gehandicaptenzorg lopen voorop

Opvallend is dat GGZ-instellingen in het algemeen minder vaak beleid hebben op gebied van outsourcing dan instellingen in de VVT en gehandicaptenzorg. En als ze beleid hebben, kiezen ze minder vaak voor outsourcing. In de praktijk hebben ze ook minder delen van de ICT geoutsourceert. Dit geldt met name voor zaken als technisch (applicatie)beheer en ICT als dienst. De VVT en gehandicaptenzorg lopen in de care-sector duidelijk voorop als het om ICT-outsourcing gaat.

Eerstelijns Service Desk blijft in huis

Verder valt op dat er relatief weinig organisaties zijn die de eerstelijns Service Desk hebben geoutsourceert. Van de organisaties die dat wel hebben gedaan overweegt het grootste deel om de Service Desk weer te insourcen. Hierbij speelt binding van de Service Desk met de eigen organisatie een grote rol.

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Scope	5
1.3	Methode van onderzoek	5
2	RESULTATEN	6
2.1	Sourcingsbeleid	6
2.2	Mate van outsourcing	7
2.3	Motivatie om wel te outsourcen	8
2.4	Motivatie om niet te outsourcen	9
2.5	Toekomstplannen	9
2.6	Eerstelijns Service Desk blijft in huis	10
2.7	Succesfactoren	10
3	VISIE M&I/PARTNERS	12
3.1	Trends in (out)sourcing	12
3.1.1	Outsourcing van ICT blijft toenemen	12
3.1.2	Van inspanningsgericht naar resultaatgericht	14
3.2	Werk vanuit een ICT-sourcingstrategie	15
3.3	Zorg dat de organisatie klaar is voor outsourcing	18
3.4	Zorg voor goede regie met juiste competenties	18
	MEER WETEN OVER ICT-SOURCING?	20



1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Wat gebeurt er als er een storing is in de werking van het ECD of in zorg/persoonsalarmering?

Het is duidelijk dat de care-sector (dit geldt ook voor vele andere sectoren) de afgelopen jaren veel afhankelijker geworden is van ICT voor ondersteuning van hun bedrijfsprocessen. Ook spelen beveiliging en privacy een steeds grotere rol.

Tegelijkertijd wordt de ICT steeds complexer. Om dit alles goed 'draaiende' te houden én mee te kunnen gaan met innovatie, is veel deskundigheid nodig. Deze deskundigheid kun je in dienst hebben of inhuren. Ook kun je bepaalde delen van de ICT-dienstverlening outsourcen.

Organisaties worden steeds afhankelijker van ICT
ICT wordt steeds complexer
Beveiliging steeds belangrijker
En goed ICT-personeel steeds moeilijker te krijgen

Kan en wil ik alles nog wel zelf doen?
Heeft zelf doen meerwaarde, of kunnen anderen het
beter en/of goedkoper?

M&I/Partners/

M&I/Partners heeft dit onderzoek uitgevoerd om na te gaan hoe de care-sector met deze problematiek omgaat en of er grote verschillen tussen de VVT, gehandicaptenzorg en GGZ zitten.

1.2 SCOPE

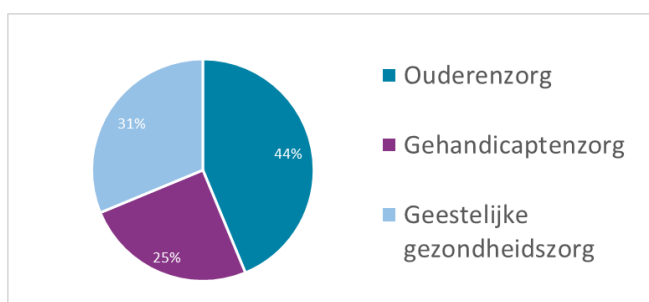
Er is onderzocht of er een beleid is met betrekking tot ICT-sourcing - en zo ja, hoe dat eruit ziet. Verder is onderzocht wat de huidige situatie met betrekking tot ICT-sourcing is en wat de plannen en motieven zijn. ICT-sourcing is in brede zin onderzocht. ICT-sourcing kan variëren van het door anderen laten uitvoeren van (delen van) het technisch beheer van de ICT-infrastructuur tot en met het als beheerde dienst afnemen van ICT-diensten. Bij dit laatste is alle techniek letterlijk en figuurlijk buiten de deur geplaatst en is de klant ook geen eigenaar meer van de ICT-infrastructuur en bijbehorende systeemlicenties.

M&I/Partners heeft naast de ICT-techniek ook gekeken naar applicatiesourcing, in hoeverre er bijvoorbeeld gebruik gemaakt wordt van applicaties uit de cloud (ook wel aangeduid als SaaS¹). Telefonie valt buiten de scope van dit onderzoek.

Dit onderzoek is beperkt tot VVT, gehandicaptenzorg en GGZ-instellingen in Nederland.

1.3 METHODE VAN ONDERZOEK

Het uitgevoerde onderzoek is kwalitatief van aard. Door middel van een online survey zijn ICT-managers van 32 instellingen gevraagd naar hun visie en beleid op gebied van ICT-sourcing, de actuele stand van zaken en plannen.



De beantwoording van de enquêtevragen is als volgt verdeeld:

- ouderenzorg: 14;
- gehandicaptenzorg: 8;
- GGZ: 10 instellingen

Dit onderzoek is uitgevoerd door ir. Bas aan de Wiel, adviseur bij M&I/Partners en expert op het gebied van ICT-sourcing. Het onderzoek is uitgevoerd in het 3^e en 4^e kwartaal van 2020.

¹ Software as a Service. Bij SaaS wordt applicatiefunctieiteit als dienst afgenomen, waarbij in principe de gehele technische implementatie van deze functionaliteit voor de klantorganisatie een black box is.



2 RESULTATEN

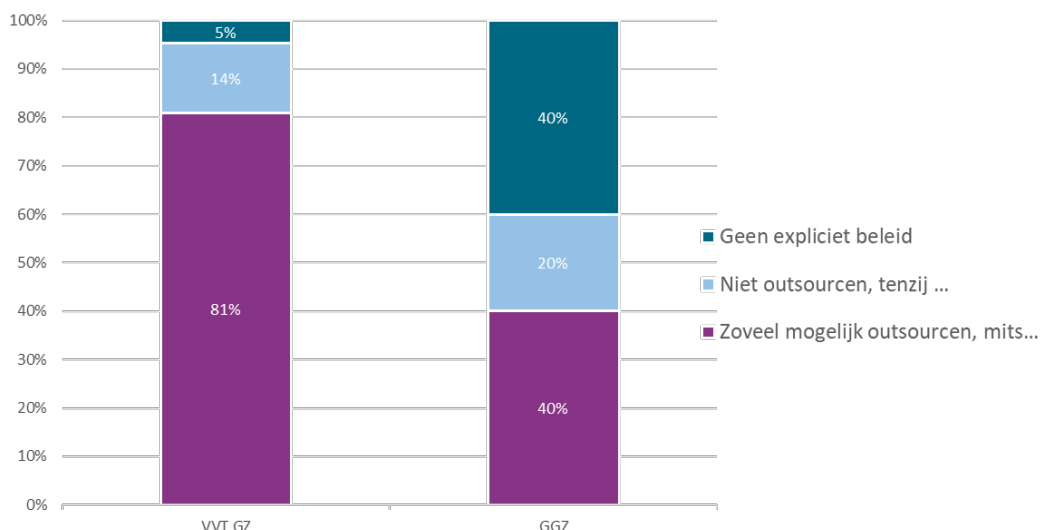
2.1 SOURCINGSBELEID

In hoeverre hebben instellingen een beleid op het gebied van ICT-sourcing en wat is dit beleid?

Uit het onderzoek blijkt dat binnen de VVT en gehandicaptenzorg er bijna altijd beleid is op gebied van ICT-sourcing. In meer dan 80% van de gevallen is het beleid om zoveel mogelijk ICT te outsourcen, mits aan bepaalde voorwaarden voldaan wordt.

Opvallend is dat er binnen de GGZ veel vaker geen beleid is. Als er wel beleid is dan is dat in ongeveer twee derde van de situaties ook om zoveel mogelijk te outsourcen mits aan bepaalde voorwaarden voldaan wordt.

De 'mitsen' betreffen meestal het feit dat de kosten acceptabel moeten zijn.



Bij 'Niet outsourcen tenzij', worden argumenten genoemd als "alleen outsourcen als je het zelf niet (beter of sneller/goedkoper) kan".

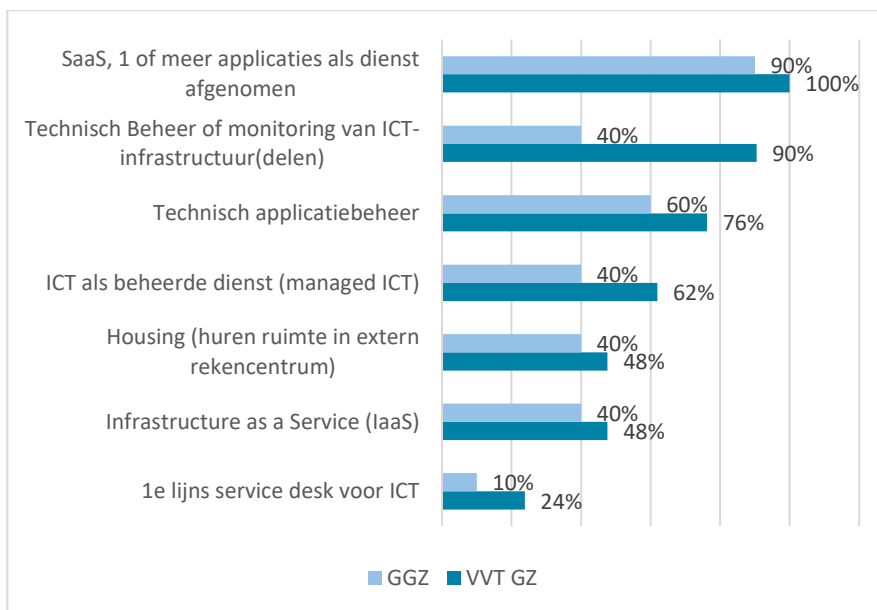
Het deel van de instellingen dat beleid heeft om ICT niet te outsourcen tenzij, is bij alle sectoren duidelijk minder aanwezig dan het beleid om zoveel mogelijk ICT te outsourcen.

Bij de VVT en gehandicaptenzorg maken dus vier op de vijf instellingen de principiële keuze om zoveel mogelijk ICT-te outsourcen, als het maar betaalbaar is. Bij de GGZ is dit minder dan de helft van het aantal instellingen, maar hier is ook het aantal instellingen dat beleid heeft op ICT-sourcing veel kleiner.

2.2 MATE VAN OUTSOURCING

Met betrekking tot de huidige ICT-sourcingsituatie van de onderzochte instellingen valt het volgende op.

- Bijna alle instellingen maken gebruik van één of meer SaaS-applicaties
- Technisch beheer van delen van de ICT-infrastructuur en technisch applicatiebeheer zijn hierna het meeste geoutsourcet, op de voet gevolgd door housing en ICT-infrastructuur als dienst.
- Ongeveer de helft van de instellingen neem ICT als beheerde dienst af.
- De eerstelijns Service Desk wordt het minst vaak uitbesteed.
- GGZ besteedt in het algemeen minder uit dan VVT en gehandicaptenzorg.



2.3 MOTIVATIE OM WEL TE OUTSOURCEN

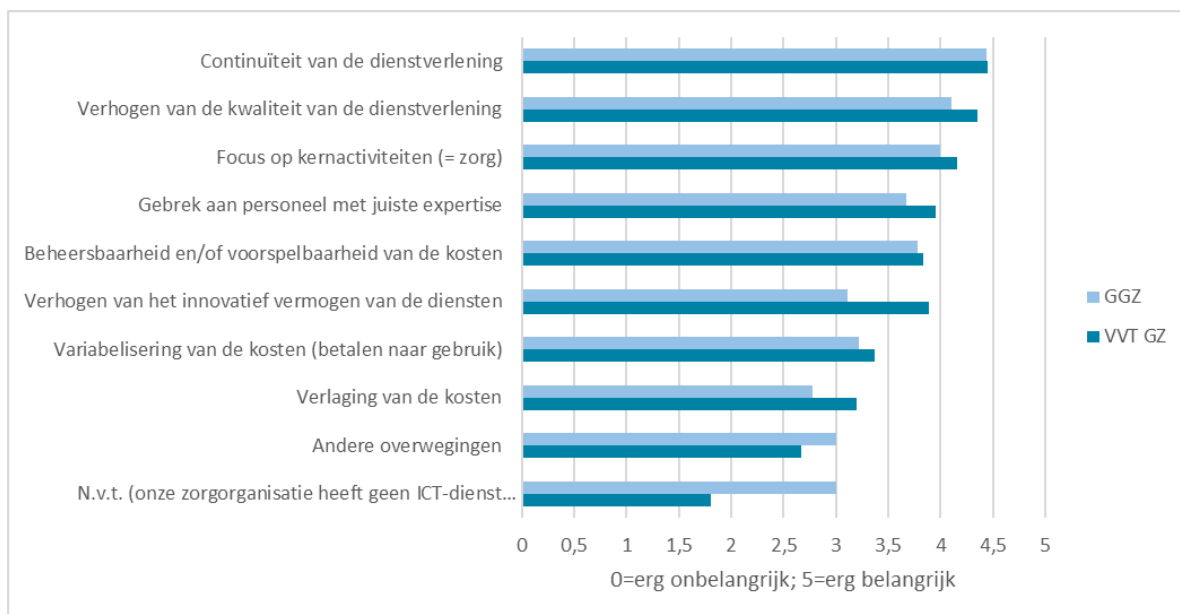
De belangrijkste redenen om zaken te outsourcen zijn continuïteit, kwaliteit van de ICT-dienstverlening (inclusief beveiliging) en focus op kernactiviteiten genoemd.

Dit betekent dat voor veel organisaties geldt dat ze outsourcen omdat ze óf diensten niet meer zelf (met voldoende kwaliteit) kunnen uitvoeren of dat ze een principiële keuze hebben gemaakt om ICT-te outsourcen en zich te focussen op hun kernactiviteiten.

Er lijkt steeds meer een beweging te ontstaan van 'outsourcen omdat ik het zelf niet kan' naar steeds meer 'outsourcen omdat ik het niet meer zelf wil doen'.

Kosten spelen duidelijk een kleine rol bij argumenten om te outsourcen. Dit kan verklaard worden door het feit dat het in het algemeen niet goedkoper wordt door bepaalde zaken te outsourcen.

Bij verSaaSing speelt ook een rol dat bepaalde applicaties soms niet meer als on-premise worden aangeboden, waardoor de instelling min of meer verplicht wordt om naar de SaaS-variant over te schakelen.



2.4 MOTIVATIE OM NIET TE OUTSOURCEN

Uiteraard zijn er ook redenen waarom organisaties besluiten om bepaalde zaken niet te outsourcen. Hierbij staat angst voor hoge kosten op de eerste plaats. Dit komt overeen met feit dat kostenbesparing ook laag scoort bij de argumenten om wél te outsourcen.

Binding met de organisatie is een ander belangrijk punt om bepaalde zaken niet te outsourcen. Generieke ICT-technische diensten (zoals het technisch beheer van servers) zijn diensten die voor elke organisatie nagenoeg gelijk zijn. Deze kunnen eenvoudiger uitbesteed worden, dan diensten die een sterke binding met de organisatie hebben. De eerstelijns Service Desk is daar een typisch voorbeeld van dit laatste. Deze heeft in het algemeen een sterke relatie met de medewerkers en processen binnen de organisatie. Dit varieert van weten wie er een probleem heeft, tot en met het goed kunnen inschatten van de impact van een verstoring op de primaire processen.

Ook moet de organisatie 'klaar' zijn voor outsourcing, zie ook paragraaf 3.3.

2.5 TOEKOMSTPLANNEN

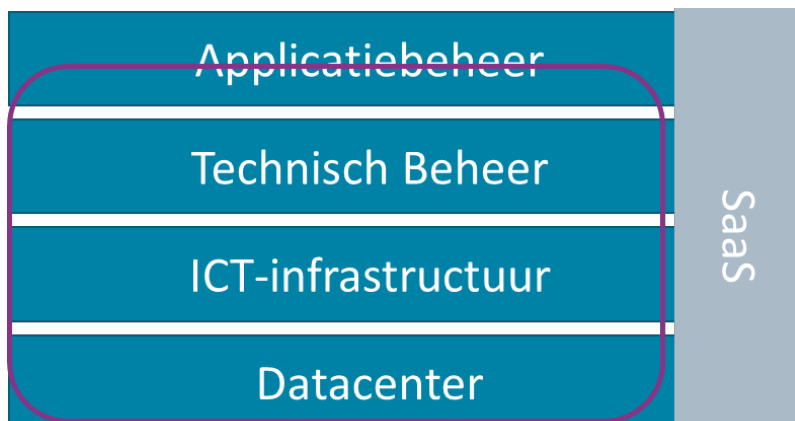
Nagenoeg alle ondervraagde organisaties geven aan de komende jaren meer te willen gaan outsourcen. Verdere verSaaSing van het applicatielandschap wordt hierbij als eerste genoemd. Dit wordt op de voet gevolgd door het afnemen van IaaS (Infrastructure as a Service). Hierbij worden het datacenter en centrale apparatuur hierin (zoals servers en storage) als dienst afgenomen. Dit valt samen met de twee onderste lagen in figuur 1.

Als volgende toekomstplannen worden "ICT als dienst" en "technisch applicatiebeheer" genoemd. Bij "ICT als dienst" wordt alle techniek als dienst afgenomen (aangegeven door het paars omcirkelde gedeelte in onderstaande figuur). Dit is alle ICT-infrastructuur plus technisch beheer plus technisch applicatiebeheer.

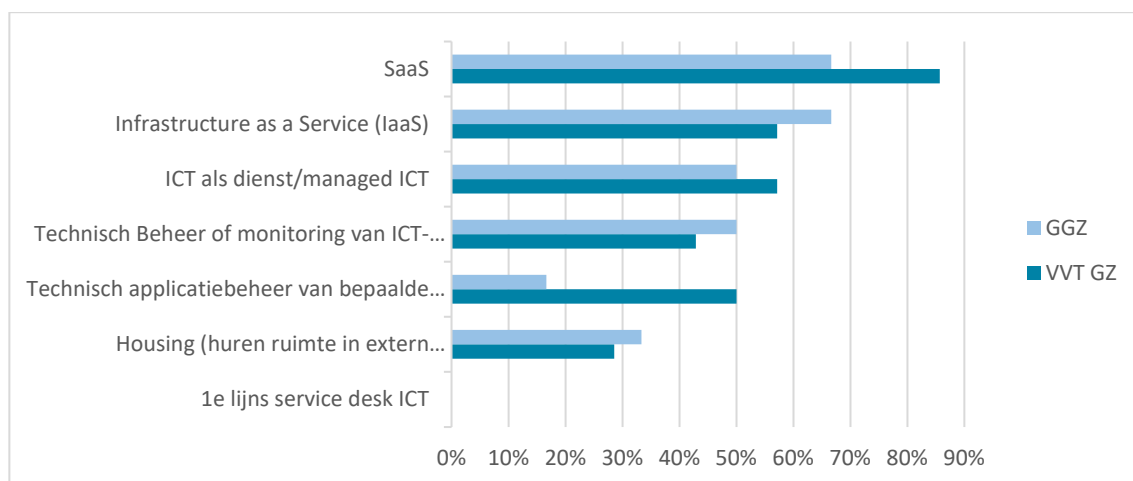
Als technisch applicatiebeheer uitbesteed gaat worden is dit meestal naar de applicatieleverancier of naar een in het applicatiebeheer van desbetreffende applicatie gespecialiseerde dienstverlener.

Ongeveer een derde verwacht gebruik te gaan maken van een extern datacenter (housing), de onderstaande laag in figuur 1. Dit is een gebied dat ongeveer de helft van de ondervraagde organisaties al eerder uitbesteed heeft.

Deze uitkomst van toekomstplannen komt overeen met de trends die M&I/Partners signaleert op gebied van ICT-sourcing, zie ook paragraaf 3.1.



Figuur 1: ICT-sourcing trends



2.6 EERSTELIJS SERVICE DESK BLIJFT IN HUIS

Opvallend is dat geen van de ondervraagde instellingen verwacht de eerstelijns Service Desk te gaan outsourcen. Zorgmedewerkers moeten zo goed mogelijk ondersteund worden in hun ICT-taken. Iets wat meestal het beste kan gebeuren door de eigen organisatie.

Op de vraag of er ook organisaties zijn die overwegen om weer zaken te gaan insourcen (zaken die geoutsourcet zijn en die de organisatie weer zelf wil gaan doen), kwam prominent naar voren dat organisaties die de eerstelijns Service Desk hadden uitbesteed, deze graag weer terug willen halen. Als redenen werden genoemd: te inflexibel en te weinig binding met de organisatie.

2.7 SUCCESFACTOREN

Heldere afspraken en gun elkaar wat

Als succesfactoren voor ICT-outsourcing worden genoemd: heldere afspraken met betrekking tot scope, service-levels, financiën en contractvoorwaarden. Ook wordt het belangrijk gevonden dat de instelling zelf een duidelijk sourcingsbeleid/strategie heeft.

Regieorganisatie met juiste competenties

Tot slot werd een goede kwaliteit van regieorganisatie aangegeven als succesfactor. Een bekende valkuil is dat na outsourcing van (een deel van) de ICT wordt gedacht dat hiermee alles geregeld is. De instellingen geven echter aan dat het regievoeren op het contract en de leverancier erg belangrijk is om te zorgen dat de (kwaliteit van de) geleverde dienstverlening voldoet aan de afspraken. Voor deze regievoering is het juiste personeel nodig. Dit personeel vereist andere competenties (vaak minder technisch en meer managerial) dan die nodig zijn als de instelling het betreffende deel van de ICT-dienstverlening zelf uitvoert.



3 VISIE M&I/PARTNERS

Toen ICT zijn intrede deed werd in eerste instantie alles op gebied van ICT zelf uitgevoerd. De laatste tien jaar heeft ICT echter een enorme vlucht gemaakt, zowel in complexiteit als de afhankelijkheid ervan. Daarmee is ook de discussie ontstaan over welke ICT-zaken het beste zelf uitgevoerd moeten worden en welke beter door een externe partij uitgevoerd kunnen worden.

3.1 TRENDS IN (OUT)SOURCING

Op gebied van ICT-outsourcing ziet M&I/Partners twee hoofdtrends²:

- de scope van outsourcing neemt steeds meer toe;
- de sourcingsvorm verandert van inspannings- naar resultaatgericht.

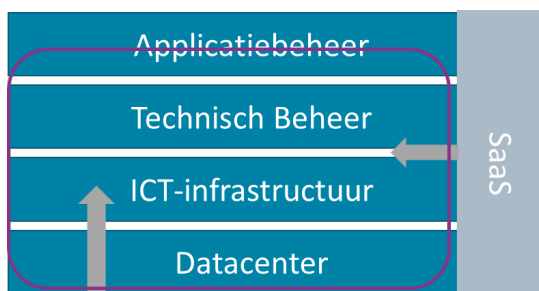
De combinatie van deze twee trends leidt tot outsourcing van grote delen van dienstverlening tegen resultaatgerichte afspraken.

3.1.1 Outsourcing van ICT blijft toenemen

We zien dat outsourcing van ICT blijft toenemen. Deze toename gebeurt op een aantal gebieden, zie

Figuur 2.

² Niet specifiek voor de care-sector, maar in het algemeen.



Figuur 2 ICT-sourcing trends

Outsourcing van generieke ICT blijft toenemen (pijl naar boven)

Het laatste decennium hebben we al een duidelijke trend gezien dat de meeste organisaties de 'onderste' lagen van de ICT steeds meer outsourcen. Het aantal organisaties dat nog beschikt over bijvoorbeeld een eigen datacenter neemt zichtbaar af. Hiervoor in de plaats komen zogenaamde private datacenters die vaak in eigendom zijn van ICT-dienstverleners/beheerders, of door hen zijn ingekocht bij kleinere cloud providers. De laatste jaren zien we ook steeds meer public cloud diensten (zoals Amazon Web Services, Microsoft Azure, of Google Cloud Platform) die invulling geven aan de onderste lagen (datacenter en ICT-infrastructuur) in bovenstaande figuur.

Ook wordt de ICT-infrastructuur (zoals servers en opslagsystemen) steeds meer als dienst afgenomen in plaats van dat er apparatuur wordt gekocht. Dit gebeurt vaak in combinatie met een private of public cloud dienst. En als organisaties voor het technisch beheer onvoldoende expertise kunnen werven en vasthouden wordt ook dat steeds vaker uitbesteed. In bovenstaande figuur is dit geïllustreerd door de pijl van onder naar boven.

Triggers van het steeds meer outsourcen van delen van de techniek zijn:

- kwaliteit en/of continuïteit van ICT-dienstverlening (vaak weer een gevolg van het niet kunnen beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel);
- grote investeringen in datacenter of centrale ICT-infrastructuur;
- onvoorspelbaarheid/onbeheersbaarheid van ICT-kosten;
- verhuizing/fusie;
- beleidsverandering (bijvoorbeeld focus op kernactiviteiten, streven naar kleinere en wendbare organisatie).

Een mogelijk gevolg van de toename van de outsourcing is dat het aantal externe ICT-dienstverleners toeneemt. Eerst werd bijvoorbeeld alleen (datacenter)housing als dienst van een externe dienstverlener afgenomen. Daarna kwam er een externe dienstverlener bij voor het technisch beheer, en mogelijk nog een andere dienstverlener voor het technisch applicatiebeheer. De paarse rechthoek in figuur 2 geeft een scope van diensten weer die vaak als één geheel bij één extern dienstverlener wordt afgenomen. Dit betreft feitelijk alle techniek (zowel ICT-infrastructuur als het beheer ervan), en wordt vaak 'managed ICT' of 'ICT als dienst' genoemd.

VerSaaSing van applicatielandschap is niet te stoppen

Naast deze beweging 'van onderen' zie we ook een duidelijke trend van rechts naar links. Steeds meer applicaties worden niet meer intern gehost maar afgenomen als SaaS, waarbij alles wat nodig is om deze applicatie beschikbaar te maken door de applicatieleverancier verzorgd wordt. Deze beweging zorgt ervoor dat er binnen de eigen organisatie steeds minder ICT nodig is (alles wat nodig is voor het hosten van applicaties valt namelijk weg).

Waar de trend ‘van onder naar boven’ zelf door de organisatie bepaald kan worden, geldt dit veel minder voor de verSaaSingstrend. Steeds meer applicatieleveranciers brengen nieuwe versies van applicaties alleen nog maar in SaaS vorm uit, waardoor er feitelijk weinig keuze overblijft om zelf dit te beheren.

Focus op kernactiviteiten

Organisaties zijn steeds beter in staat hun wensen over de inzet van ICT te bepalen. Informatie en zorgtechnologie worden als noodzakelijk gezien om aan de toenemende zorgvraag te kunnen voldoen. Dit heeft tot gevolg dat de regie op de ontwikkeling van ICT (die traditioneel bij I&A ligt) verschuift naar het primaire proces. Dit betekent dat I&A steeds meer als adviseur c.q. technologiepartner zal optreden, naast de traditionele rol van beheerder van de bestaande ICT-functionaliteit. Deze twee rollen zijn in het algemeen moeilijk te combineren. Traditioneel beheer vraagt om stabiliteit, dus weinig verandering. Inspelen op de vraag van de business vraagt juist om innovatie en flexibiliteit.

Steeds meer organisaties kiezen vanuit deze optiek ervoor om generieke ICT-zaken zoveel mogelijk uit te besteden en ICT als dienst af te nemen (dit naast de trend van verSaaSing van het applicatielandschap).

Waar eindigt dit?

Bij met name organisaties die een relatief eenvoudig ICT- en applicatielandschap hebben, eindigt deze trend nu al in een situatie waarbij het hele ICT-domein is geoutsourcet. Hierbij blijft de klantorganisatie het functioneel beheer (de link tussen de bedrijfsprocessen en de applicaties waarmee deze processen ondersteund worden) zelf uitvoeren.

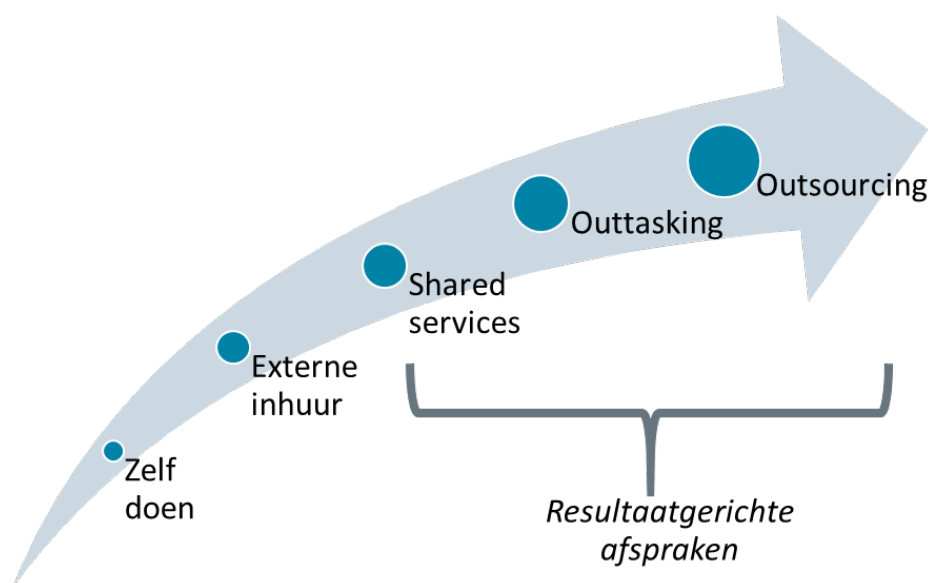
Er blijft weinig techniek over op locatie van de organisatie, alles verhuist naar buiten. Alleen zaken als lokale (vaste en draadloze) netwerken blijven over. Evident is dat de ICT-dienstverlening door professionele partijen dient te worden uitgevoerd en dat zaken als beveiliging en privacy goed geregeld zijn.

Ook dient uiteraard de aansturing van de diverse dienstverleners, waaronder alle SaaS-partijen en ICT-dienstverleners, uitgevoerd te worden. En ook dienen alle diensten tot één geïntegreerde dienst samengevoegd te worden.

Gevolg van bovenstaande trends is dat organisaties steeds minder ICT-infrastructuur en technische beheerders nodig hebben. De hoofdtaak verschuift van beheren naar regie-voeren.

3.1.2 Van inspanningsgericht naar resultaatgericht

Naast de trend in outsourcingsscopezien we ook een trend in de toegepaste sourcingsvorm: van inspanningsgerichte afspraken naar resultaatgerichte afspraken.



Figuur 3 Verschillende vormen van sourcing

Initieel beginnen organisaties vaak met het inhuren van één of enkele experts op terreinen waar ze zelf te weinig expertise en/of capaciteit hebben (aangeduid met 'externe inhuur' ook wel co-sourcing genoemd, zie Figuur 3). Met deze externen zijn inspanningsverplichtingen afgesproken en ze worden door de eigen organisatie aangestuurd.

Als volgende stap kiezen organisaties vaak óf voor shared service, óf voor outtasking, of direct voor outsourcing.

Met shared services bedoelen we dat een aantal organisaties uit dezelfde branche diensten aan elkaar leveren (al dan niet via een overkoepelende organisatie) en hierover resultaatgerichte afspraken hebben.

Een andere mogelijkheid is om resultaatgerichte afspraken te maken met een externe ICT-dienstenleverancier. Soms gebeurt dit eerst voor kleine afgebakende taken (bijvoorbeeld netwerkbeheer), in andere situaties wordt direct de gehele technische ICT-dienstverlening geoutsourcet.

Met outsourcing bedoelen we dat een samenhangend gedeelte van de ICT als dienst wordt afgenomen en er resultaatgerichte afspraken zijn gemaakt. De technische implementatie en het technisch beheer is dan in principe een black box.

3.2 WERK VANUIT EEN ICT-SOURCINGSTRATEGIE

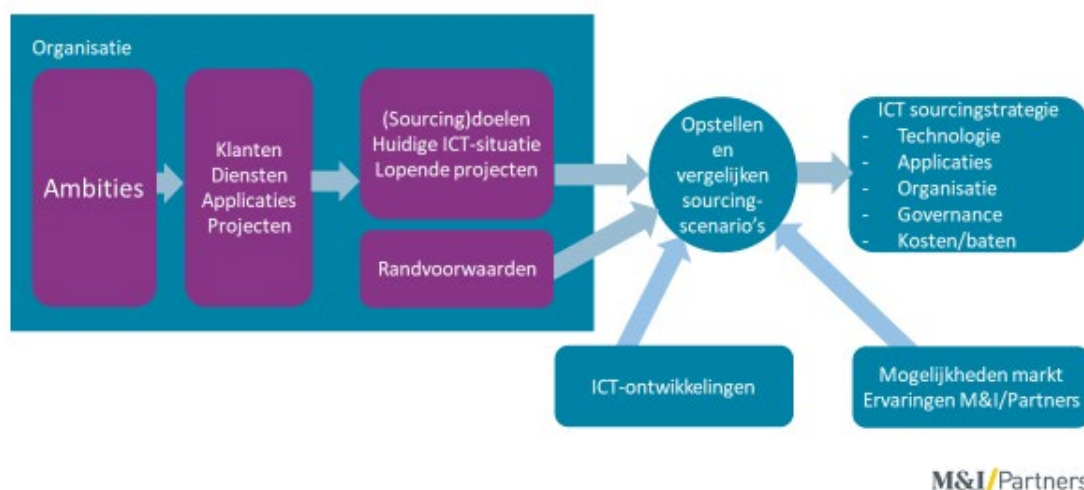
Doordat ICT steeds vaker een onmisbare schakel vormt in de ondersteuning van de uitvoering van de primaire processen van een organisatie, worden hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van de ICT-dienstverlening. Door de toegenomen complexiteit van de ICT in het algemeen en het toegenomen belang van beveiliging en privacy, betekent dit dat er voor de levering van ICT-diensten al snel diverse experts nodig zijn. Voor met name kleinere organisaties is het binnenhalen en vasthouden van deze experts een grote uitdaging, waardoor outsourcing (bepaalde delen) van de ICT vaak onvermijdelijk is.

Omdat een groot deel van de technische ICT-zaken generiek is (niet verschilt tussen verschillende marktsectoren, denk bijvoorbeeld aan het technische beheer van servers, storage en netwerken), en dus ook niet onderscheidend is voor de organisatie zelf, kan outsourcing een aantrekkelijk model zijn. Om ervoor te zorgen dat beslissingen over ICT-sourcing en de uitvoering ervan op een gestructureerde wijze verloopt, adviseren we om een ICT-sourcingstrategie op te stellen.

Voorkom eilandoutsourcing

Zonder een overkoepelende sourcingstrategie is er een grote kans dat er zogenaamde 'eilandoutsourcing' ontstaat. Hierbij worden verschillende kleinere ICT-diensten geoutsourcet, aan veelal verschillende leveranciers. Risico hiervan is dat de afspraken met de verschillende leveranciers niet optimaal op elkaar zijn afgestemd, en dat de regievoering hierdoor, en door het feit dat er vele leveranciers aangestuurd moeten worden, onnodig complex wordt.

Om deze 'eilandoutsourcing' te voorkomen is het goed om een stip op de horizon te definiëren en een pad hoe deze bereikt kan worden: de sourcingstrategie. Dit voorkomt ook dat er stappen genomen worden die niet naar de uiteindelijke doelstelling toewerken. Figuur 3 geeft aan hoe het proces van het opstellen van een sourcingstrategie er globaal uit ziet.



Figuur 4 Opstellen ICT-sourcingstrategie

Ook niet ICT- gerelateerde aspecten spelen een rol bij opstellen sourcingstrategie

De doelstellingen en ambitie van de organisatie vormen samen met de huidige situatie en plannen belangrijke inputparameters voor het opstellen van de sourcingstrategie.

Hierbij gaat het niet alleen om de huidige situatie en plannen op gebied van ICT-(infrastructuur), maar ook op gebied van applicaties, organisatie en facilitaire zaken.

Staat er bijvoorbeeld een grootschalige vernieuwing van een deel van de ICT-infrastructuur op het programma? Worden binnenkort diverse applicaties (die nu intern gehost worden) als SaaS afgenomen? Of staat er een verhuizing of nieuwbouw op het programma? Dit alles heeft grote invloed op de haalbaarheid van een sourcingscenario.

Uiteraard zijn ook de contracttermijnen van lopende contracten relevant en de mate waarin de organisatie in staat is om regie te voeren.

Afwegingskader – kan ik het, en wil ik het ook?

Samen met gestelde randvoorwaarden en mogelijkheden die de markt biedt, is het goed om een klein aantal sourcingscenario's op te stellen en deze onderling te vergelijken op diverse aspecten. Zoals de kwaliteit van dienstverlening, innovativiteit, hoogte en flexibiliteit van de kosten en in welke mate voldaan wordt aan de strategische doelstellingen van de eigen organisatie.

In essentie zijn hierbij de volgende hoofdvragen van belang:

- kan ik het nog zelf doen tegen aanvaardbare kosten en acceptabele kwaliteit?
- wil ik het nog wel zelf doen? Biedt het meerwaarde voor de organisatie om dit zelf te doen?

De 'kan' vraag is in de meeste gevallen relatief eenvoudig te beantwoorden, en kan afgeleid worden uit de kwaliteit van de geleverde ICT-dienstverlening en de kosten daarvan.

Is de 'kan' vraag negatief beantwoord, dan is het simpel. Is de 'kan' vraag positief beantwoord dan wil dat nog niet per definitie zeggen dat je het ook zelf móet gaan doen, maar komen we bij de 'wil' vraag uit.

En deze 'wil' vraag is per definitie lastiger te beantwoorden, omdat er een keuze uit twee in de praktijk haalbare opties gemaakt moet worden. Om houvast te bieden bij het beantwoorden van de 'wil' vraag is een zogenaamd afwegingskader een belangrijk instrument. Een dergelijk afwegingskader kan eruit zien zoals in Figuur 5 weergegeven.



Figuur 5 Afwegingskader sourcingmatrix

De verschillende ICT-diensten kunnen in de matrix van Figuur 5 geplotted worden. ICT-diensten met hoog operationeel en hoog strategisch belang komen in principe niet voor outsourcing in aanmerking.

ICT-diensten met een laag strategisch belang, kunnen in principe uitbesteed worden. Ook als deze bedrijfskritisch zijn, mits aan bepaalde randvoorwaarden voldaan wordt.

Care-organisaties worden in toenemende mate digitale organisaties. Cliënten en verwijzers willen digitaal toegang tot hun dossier en data-analyses worden steeds meer toegepast voor inzicht in kwaliteit en optimalisatie van de zorg. De aandacht verschuift daarmee van infrastructuur en continuïteit naar toepassingen voor de 'klanten' en continu innoveren. Deze ontwikkeling vraagt om

een integrale aanpak, kort cyclisch werken en leiderschap, een niveau van digitaal innoveren dat als “3.0” wordt aangeduid. Ondertussen blijven de eisen aan continuïteit en beveiliging keihard. Dit is voor steeds meer organisaties een reden om de ICT op basis van ‘service-levels’ uit te besteden.

3.3 ZORG DAT DE ORGANISATIE KLAAR IS VOOR OUTSOURCING

Als je wilt gaan outsourcen is het zaak om van tevoren na te gaan of de belangrijkste zaken geregeld zijn, of nog tijdig geregeld kunnen worden.

M&I/Partners heeft een outsourcing-readiness scan ontwikkeld waarin onder andere onderstaande zaken aan de orde komen als.

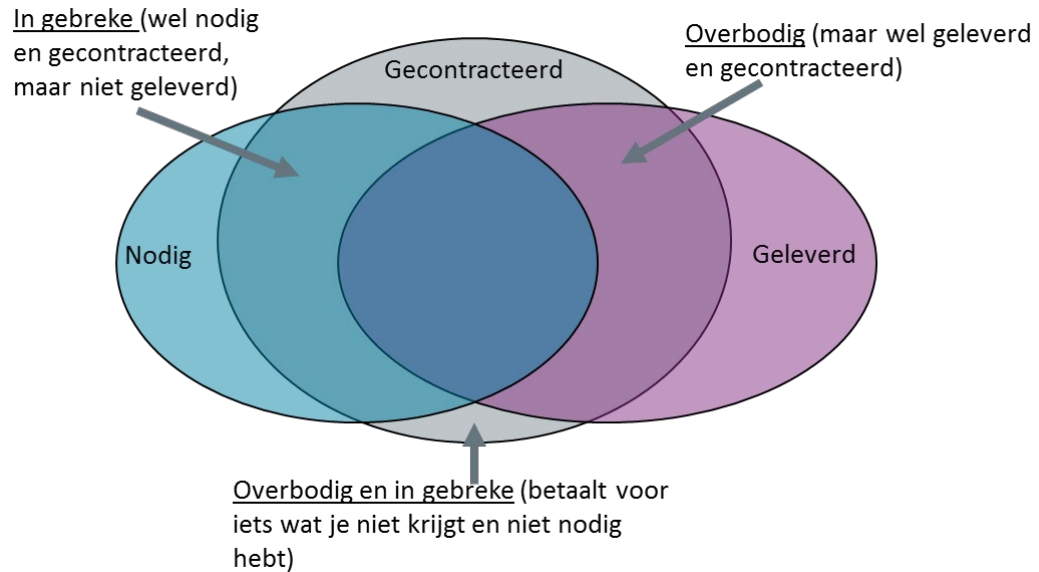
- Informatiebeleid
 - Het informatiebeleid moet een vertaling zijn van de doelstelling en ambitie van de organisatie naar welke informatievoorziening daarvoor nodig is. Dat is de grondslag voor welke ICT-middelen de organisatie inzet, en daarmee bepalend voor wat er gesourcet kan worden.
- Projectportfolio
 - Zorg dat helder is welke projecten de komende jaren uitgevoerd gaan worden. Projecten kunnen raakvlakken hebben met outsourcing, en ook is de hoeveelheid projecten/verandering die een organisatie binnen een bepaald tijdsbestek aan kan beperkt.
- Testplannen op orde
 - Als ICT geoutsourcet wordt, wordt in het algemeen de ICT-techniek in meer of mindere mate opnieuw opgebouwd (transitie). Dit betekent vaak ook veel werk voor de klantorganisatie zelf, om alle applicatie(s)/ketens te testen.
 - Daarom is het zaak om te zorgen dat deze testplannen aanwezig zijn, zodat na de transitie de kwaliteit van de dienstverlening geborgd is.
- Zorg dat je weet wat je hebt en dat dit zo goed mogelijk is opgeschoond
 - De sourcingspartner moet zich een volledig beeld van de huidige situatie kunnen vormen. Zeker als er een complex applicatielandschap is met diverse koppelingen, is het onmisbaar dat dit goed gedocumenteerd is (zowel op technisch als functioneel niveau).
 - Ook is de kostenstructuur na outsourcing in het algemeen gebaseerd op P*Q (tarief * hoeveelheid). Dit betekent dat de Q (de aantallen) goed geadmineistreerd moeten zijn.
 - Om te voorkomen dat straks te veel betaald wordt, moeten de hoeveelheden ook zo veel mogelijk geschoond zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor accounts, maar ook voor applicaties (voorkom dat onnodig veel applicaties gemigreerd en daarna gehost moeten worden).

3.4 ZORG VOOR GOEDE REGIE MET JUISTE COMPETENTIES

Uiteraard dient ook gezorgd te worden voor een goede regie. Als er bepaalde diensten zijn geoutsourcet is het van cruciaal belang dat contract- en leveranciersmanagement (regie) goed zijn ingericht om ervoor te zorgen dat de geleverde diensten minimaal overeenkomen met hetgeen afgesproken is en er op een juiste manier wordt ingespeeld op veranderende behoeftes van de klantorganisatie, zie ook Figuur 6.

Bij outsourcing is het cruciaal dat je een goede gesprekspartner bent voor externe dienstverlener, en deze strak aanstuurt. Als je geen goede gesprekspartner bent, en/of externe dienstverleners niet of slecht aanstuurt en/of vraagarticulatie intern niet goed regelt, dan is kans groot dat kwaliteit van de dienstverlening te wensen over laat en kosten onnodig hoog zijn.

Diensten geleverd door de externe dienstverlener, en diensten geleverd door de organisatie zelf of door andere dienstenleveranciers dienen op elkaar afgestemd te zijn en te blijven (bijvoorbeeld domotica en telefonie met ICT).



Figuur 6 Regievoering - de essentie

Onze ervaring is dat als deze regievoering richting de externe leverancier niet goed wordt uitgevoerd de organisatie dan vaak ook niet die (kwaliteit van) dienstverlening krijgt die is afgesproken, ook al heb je nog zo'n goede ICT-dienstverlener geselecteerd en goede service-level management afspraken gemaakt.

Regie vereist andere competenties dan voor outsourcing nodig waren

Het is duidelijk dat regie andere competenties van een medewerker vereist dan die nodig zijn als de taken zelf worden uitgevoerd.

Voor outsourcing ligt de nadruk op operatie. Na outsourcing ligt de nadruk op sourcing en commercieel management. Met dit aspect moet terdege rekening gehouden worden tijdens het inrichten van de regieorganisatie. Dit maakt dat niet alle door outsourcing vrijkomende medewerkers goed gedijen in een regierol.

MEER WETEN OVER ICT-SOURCING?

M&I/Partners heeft veel ervaring met het uitvoeren van strategische ICT-sourcingsopdrachten en selectietrajecten in het kader van het outsourcen van ICT-diensten. Hierdoor beschikken we over een grote verzameling van herbruikbare componenten (variërend van offerteaanvragen, Programma's van Eisen, beoordelingsformulieren tot diverse overeenkomsten). Dit maakt het mogelijk dat we selectietrajecten efficiënt kunnen uitvoeren.

Door onze ervaring met selectie- en migratietrajecten zijn we zeer goed uitgerust voor het adviseren in strategische sourcingsvraagstukken. We kennen de markt namelijk goed, weten dus wat de markt wel en niet te bieden heeft en welke aanbieders op welke terreinen en markten actief zijn. Ook weten we wat in migratiefasen in het algemeen de grootste uitdagingen zijn. Verder beschikken we over een uitgebreide database met financiële en kwalitatieve feiten. Samen met onze uitgebreide gegevens van ICT-(kosten)benchmarks die wij regelmatig voor verschillende marktsegmenten uitvoeren, zijn we in staat om goede kosteninschattingen te maken van het outsourcen van bepaalde ICT-diensten.

Omdat we ook over technisch-inhoudelijke kennis beschikken, zijn onze adviezen concreet uitvoerbaar.

Ontdek meer over ICT-sourcing

Meer weten over dit onderzoek? Of bent u benieuwd wat M&I/Partners voor u kan betekenen? Neem dan vrijblijvend contact op met Bas aan de Wiel of Marco Ebbers.



Bas aan de Wiel
bas.aan.de.wiel@mxl.nl
030 2 270 500



Marco Ebbers
marco.ebbers@mxl.nl
030 2 270 500