

SOURCING FRAMEWORK

Onze aanpak voor de juiste sourcing van uw IT



COLOFON

Dit e-book is een publicatie van DiVetro, onafhankelijk adviesbureau voor IT Analyse, Sourcing en Management.

Auteurs

Robbert Dijkshoorn
Patrick Rikken

Uitgever

DiVetro

© DiVetro, 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DiVetro.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteurs noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en / of onvolkomenheden in deze uitgave.



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
1. SOURCING FRAMEWORK	5
2. DE 6 BELANGRIJKSTE INGREDIËNTEN VAN EEN IT-SOURCINGSTRATEGIE	12
3. 8 FACETTEN VAN EEN GOEDE SOURCING SELECTIE	15
4. TIPS VOOR EEN GESLAAGDE TRANSITIE	19
5. TIPS VOOR EEN GEZONDE OPERATIEFASE	22
6. DE 7 KENMERKEN VAN EFFECTIEVE IT REGIE-ORGANISATIES	24
DANKWOORD	28
OVER DE AUTEURS	29
OVER DIVETRO	30

INLEIDING

Een huis bouwt u nooit alleen. Een bedrijf ook niet. U kunt immers onmogelijk overal even goed in zijn. Daarom is het verstandig om samen te werken met gespecialiseerde partijen. Dit proces noemen wij “sourcing”.

DiVetro ziet “sourcing” als een belangrijke vorm van professionalisering. Door de juiste vragen te stellen zorgen we er samen voor dat u precies weet welke “bronnen” u nodig heeft om uw organisatie vandaag, morgen en in de toekomst optimaal te laten presteren. DiVetro stelt de juiste vragen en helpt u om deze vragen objectief te beantwoorden. In dit e-book vindt u praktische tips voor de inrichting van uw sourcing.

Hoofdstuk 1 geeft een overzicht van de verschillende fasen in DiVetro's **Sourcing Framework**, onze methodiek om sourcingprojecten efficiënt aan te pakken, tot een goed einde te brengen en succesvol op te volgen. In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op iedere fase.

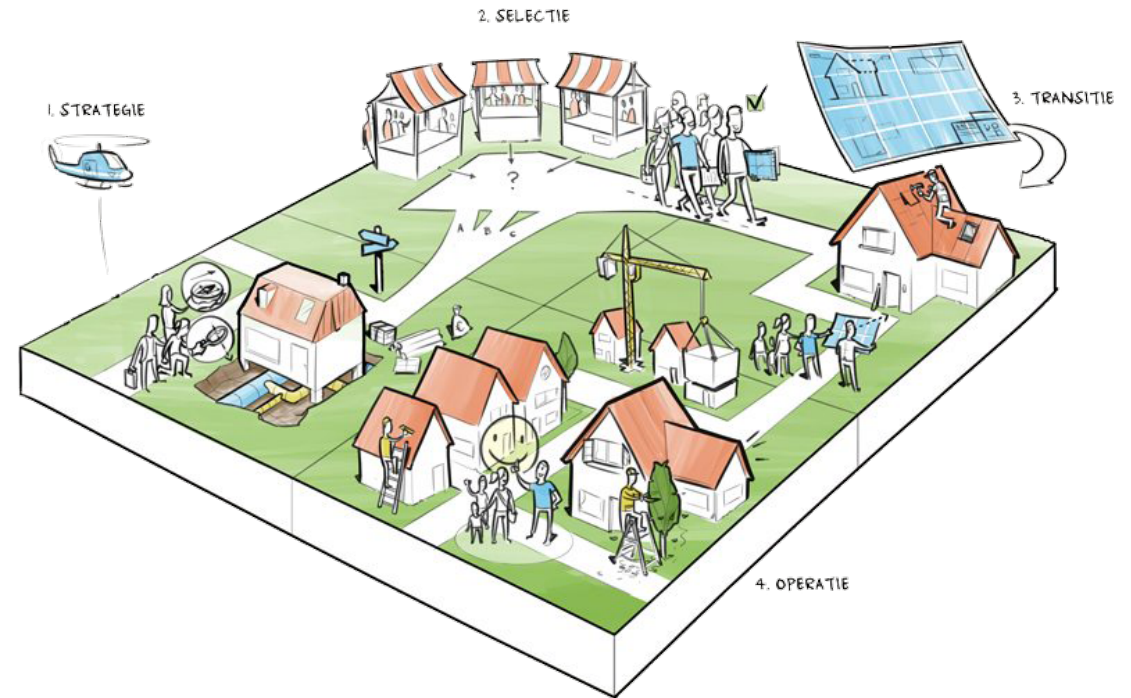
Zo leest u in hoofdstuk 2 meer over de cruciale ingrediënten van een IT-sourcingstrategie en in hoofdstuk 3 over de belangrijkste facetten van een goede sourcingselectie. In hoofdstuk 4 delen we best practices voor een geslaagde transitie en in hoofdstuk 5 vindt u tips voor een gezonde operatiefase. In hoofdstuk 6 leest u tot slot meer over de kenmerken van effectieve IT regie-organisaties.

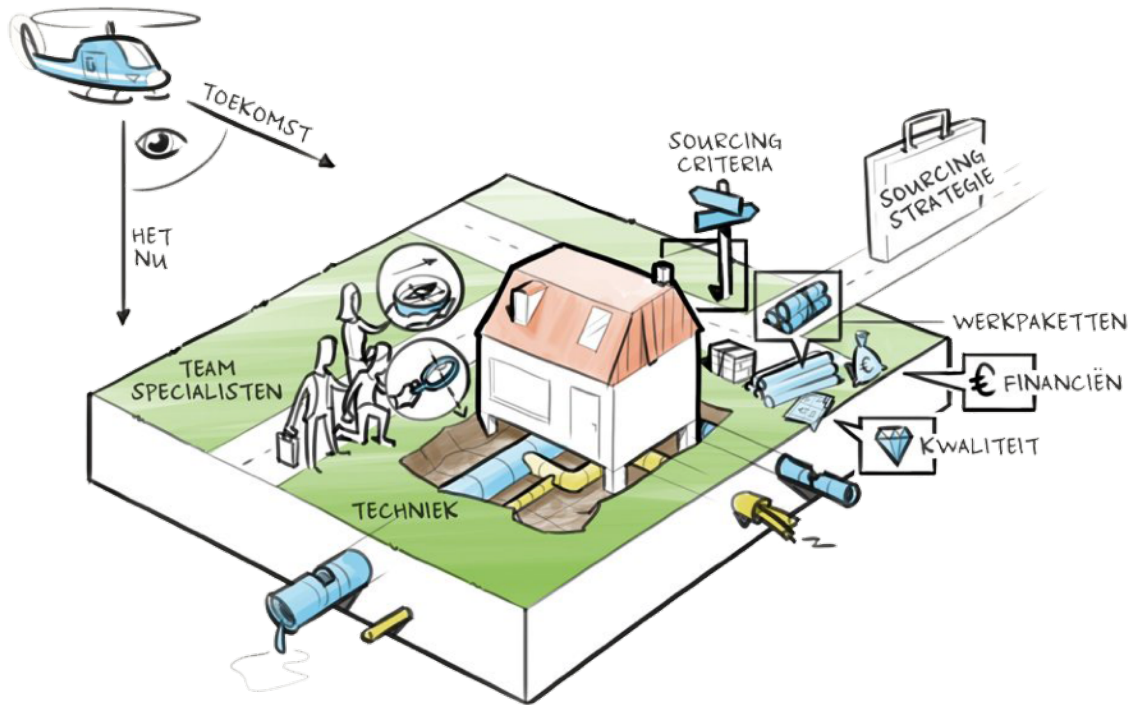
Wij hopen van harte dat deze tips u zullen helpen bij uw volgende sourcingproject(en). Veel leesplezier!

1. Sourcing Framework

Sourcing is een complex gegeven. Maar onze sourcing adviseurs zijn er op basis van hun praktijkervaring in geslaagd om complexe processen en modellen te vertalen naar eenvoudige stappenplannen voor specialisten én niet-specialisten: **Het Sourcing Framework**.

Het Sourcing Framework is een **cyclisch en gefaseerd proces** waarbij u uw sourcingstrategie bepaalt, de beste samenwerkingsvorm(en) bepaalt, specialistische partners selecteert (intern en extern), taken overdraagt aan deze partners, de uitvoering van de taken begeleidt en de resultaten evalueert. Dit alles vanuit een centrale regie met uw eigen mensen.





De 6 belangrijkste ingrediënten van uw IT-sourcingstrategie? Ontdek ze op p. 12.

1.1. Strategie

Uw **ambities** en **doelstellingen** bepalen de ideale sourcingstrategie voor uw organisatie. Het Sourcing Framework is een handig hulpmiddel om uw doelen naar de nodige informatievoorziening en dienstverlening te vertalen en te bepalen hoe u uw doelen kunt realiseren.

Het Sourcing Framework biedt een helder toetsingskader om te bepalen waar uw organisatie goed in is en welke werkzaamheden u het best zelf uitvoert. Het Sourcing Framework helpt u ook om te bepalen welke taken u beter bij specialistische partners kunt beleggen en met welke partners, processen, mensen en business modellen u optimaal kunt samenwerken.

Deze informatie helpt u om de optimale keuzes te maken ten aanzien van uw samenwerkingsvormen, regie, personeel en financiën. Op basis hiervan kunt u vervolgens uw ideale **sourcingstrategie** bepalen.

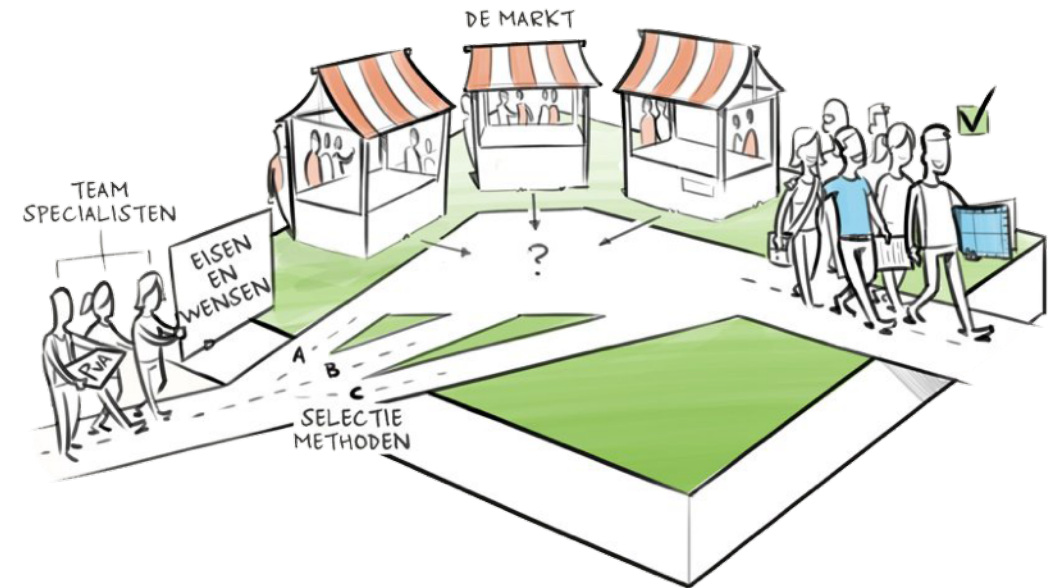
Wij adviseren u om altijd een duidelijke businesscase, risicoanalyse, risicobeperkende maatregelen, sourcing-criteria en een project- en sourcingkalender op te stellen. Zo zorgt u ervoor dat u uw doelen bereikt en dat uw organisatie goed presteert.

1.2. Selectie

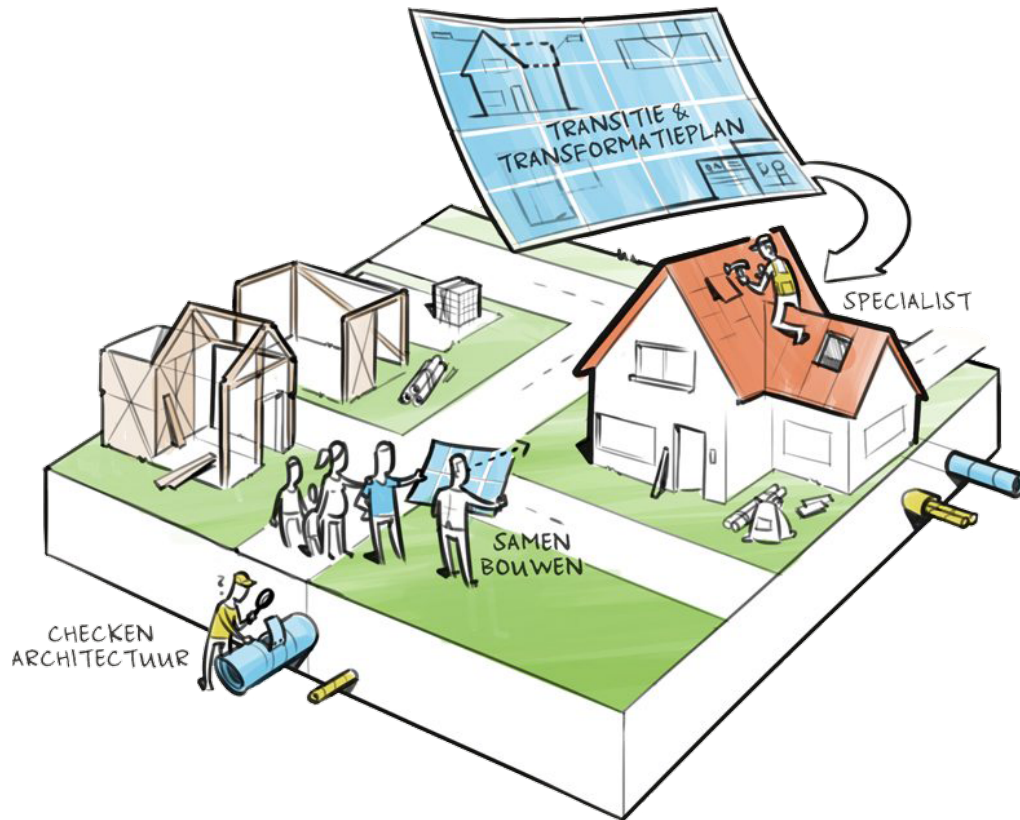
Hoe selecteert u de beste partners om uw doelstellingen te bereiken? Wij onderscheiden de volgende stappen in uw selectieprocedure:

- 1) een **intake** om vast te stellen of u alle informatie heeft om een goede selectie-procedure te starten;
- 2) het bepalen van een **selectietactiek en selectieplan** op basis van uw wensen, eisen en verplichtingen;
- 3) het consulteren van **externe partners** in de markt om te toetsen of de tactiek haalbaar is;
- 4) de **uitvoering** van de selectietactiek;
- 5) de **afronding** van de selectieprocedure.

Wij adviseren altijd om uw interne (regie)organisatie nauw bij de selectieprocedure te betrekken. Dit zorgt voor een goede aansluiting tussen de regieorganisatie en de processen van de verschillende sourcingpartners.



De 8 facetten van een goede sourcing selectie? Ontdek ze op p. 15.



Op p. 19 vindt u 7 tips voor een geslaagde transitie.

1.3. Transitie

Wanneer conform de strategie de specialistische partners zijn aangetrokken, volgt een **nulmeting** om de volledigheid en kwaliteit van uw documentatie en diensten te bepalen. Deze nulmeting is cruciaal om later de resultaten van het sourcingtraject te evalueren.

Vervolgens worden de taken bij de verschillende partners belegd. Zij zorgen er onder uw supervisie voor dat uw project op de gewenste manier uitgevoerd wordt.

Transities en transformaties zijn complexe trajecten met vaak ingrijpende resultaten. Zorg daarom altijd voor een **optimale samenwerking** tussen uw organisatie en uw partner(s).

Deze goede samenwerking is essentieel. Dit zorgt immers voor de continuïteit van de processen en het verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening meteen na de transitie en de transformatie.

1.4. Operatie

Tijdens de operatiefase moet de samenwerking met uw partners zijn **waarde** bewijzen.

De waarde van de samenwerking met uw externe partners kan onder meer gemeten worden aan de hand van service levels, de bijdrage van IT aan de doelen van uw organisatie en de tevredenheid van uw klanten.

Wij raden u aan om voldoende aandacht te besteden aan voortdurende verbetering op basis van de veranderende eisen van uw organisatie. Onze adviseurs helpen u graag om expliciete afspraken voor verbetering te maken.

Verder is het belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan **innovatie** op het gebied van hardware en software, trends en ontwikkelingen, processen en disruptieve kansen en bedreigingen. Via **creatieve sessies** kunt u alle partners scherp houden en zo elkaars belangen te versterken.



5 tips voor een gezonde operatiefase? Die vindt u op pagina 22!



7 kenmerken van effectieve IT-regie organisaties? Lees pagina 24.

1.5. Regie

Sourcing is een complex proces met verschillende partners die goed moeten samenwerken. **Een goede regie van alle partners en processen is dan ook cruciaal om uw doelen te behalen.**

Met een goede regie zorgt u er ook voor dat alle producten en diensten (blijven) aansluiten op de behoeftes en doelstellingen van uw organisatie.

Het Sourcing Framework geeft richting aan de inrichting van uw regie, net zoals een maatpak voor de specifieke omgeving van uw organisatie.

Zo biedt het Sourcing Framework bijvoorbeeld alle hulpmiddelen om een “**agile regie**” in te richten, maar net zoals bij een goed maatpak kan het Sourcing Framework ook meegroeien met uw organisatie. Als uw organisatie verandert dan veranderen uw regie-eisen immers ook.

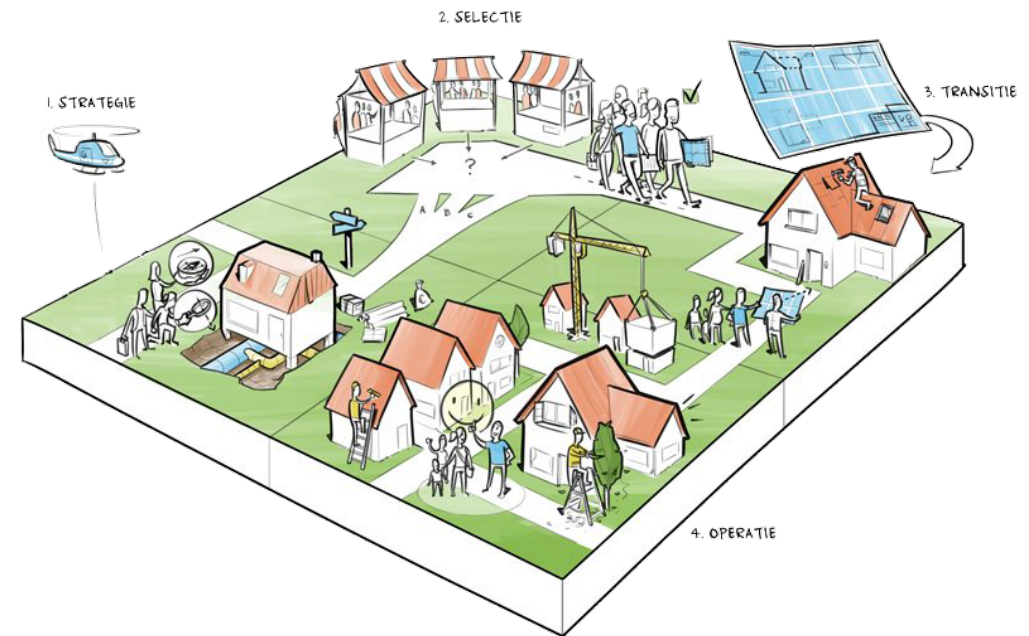
1.6. Evaluatie

Het Sourcing Framework helpt u om uw doelen uit de strategiefase in alle fasen van de sourcingcyclus te evalueren. De doelen die u evalueert in de strategiefase vormen een solide basis voor de rest van het traject.

Naarmate de fasen vorderen kunt u de kwantitatieve en kwalitatieve doelen op basis van de **business case** evalueren.

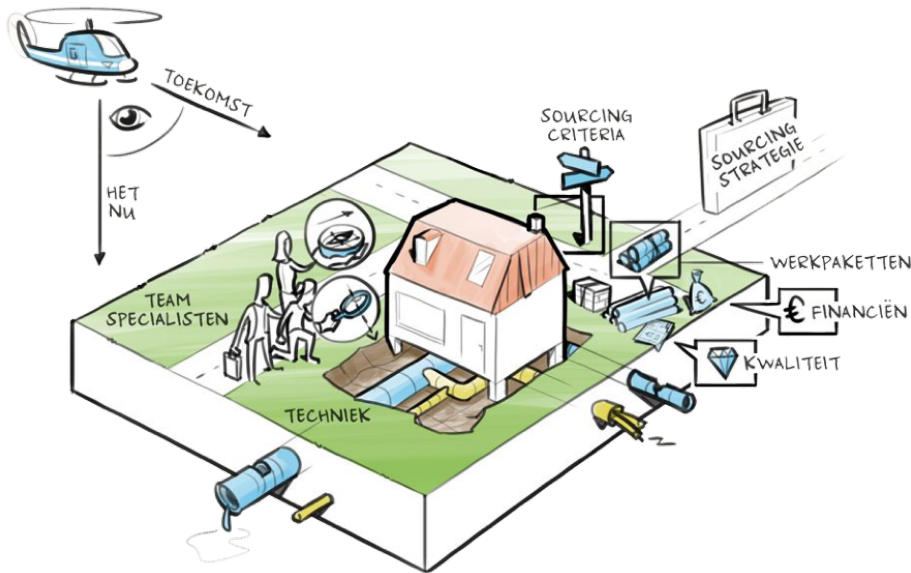
Het Sourcing Framework bevat een uitgebreide verzameling van **templates en checklists** om de toegevoegde waarde van de sourcing in elke fase van het project te meten.

Wij slaan bij DiVetro onze 'lessons learned' op in een **kennisdatabase**. Zo leren wij voortdurend bij. Vraag ons gerust om hulp. Wij stellen onze kennis en ervaring graag ter beschikking van uw organisatie.



Onze templates en checklists zijn vrij beschikbaar op onze website: divetro.nl

2. De 6 belangrijkste ingrediënten van een IT-sourcingstrategie



In dit hoofdstuk beschrijven we de 6 belangrijkste ingrediënten van een succesvolle **IT-sourcingstrategie**. Deze eerste fase van het Sourcing Framework is cruciaal; projecten met een goede strategie leiden vaak tot meer succesvolle IT-sourcingprojecten.

1: Organisatie en context

Start elk IT-sourcingproject met een analyse van uw huidige dienstverlening, architectuur, applicaties, infrastructuur, projecten, contracten en financiën. Bepaal vervolgens uw gewenste situatie.

Om deze analyse snel en efficiënt uit te voeren kunt u gebruikmaken van onze **slimme checklists**. Deze checklists zijn het resultaat van onze jarenlange ervaring op het gebied van IT-sourcing. Het resultaat van deze analyse is een **compact analysedocument** met verbeterpunten en doelstellingen.

U kunt onze checklists [hier downloaden](#).

2: Werkpakketten

Na deze eerste analyse kunnen alle activiteiten op hoofdlijnen tot **werkpakketten** geïnventariseerd en geclusterd worden. Vervolgens kunt u de werkpakketten aan een lijst van objectieve criteria toetsen zodat per werkpakket expliciet duidelijk wordt wat de meest geschikte **samenwerkingsvorm** is om het werkpakket succesvol uit te voeren.

Het eindproduct van deze exercitie is een lijst met werkpakketten en de meest geschikte samenwerkingsvorm per werkpakket.

3: Marktverkenning

Als de gewenste samenwerkingsvorm bepaald is dan kunt u aan de hand van een **marktverkenning** de mening van de markt toetsen.

Zo kunt u criteria aanscherpen, beschikbaarheid en prijsniveaus van bepaalde specialisten achterhalen en vroegtijdig nieuwe samenwerkingsvormen, producten en diensten ontdekken.

Het eindproduct van deze marktverkenning is een **lijst van marktpartijen** waarmee de samenwerking in de gewenste vorm mogelijk is. De feedback van de marktverkenning kan ook gebruikt worden om – waar nodig – de lijst met werkpakketten en bijhorende samenwerkingsvormen bij te werken.

4: Business case

Na de marktverkenning stelt u de business case op. Kijk hierbij vooral naar de **waarde** die sourcingmaatregelen voor de business hebben en de ontwikkeling van **kwaliteitsniveaus** in relatie tot de globale kostenniveaus per werkpakket. Leg de aannames en onderbouwingen transparant vast zodat eventuele afwijkingen in een later stadium te verklaren zijn.

Neem in de business case ook de kosten voor transitie, BTW-effecten, overname van assets en kosten van het waarmaken van randvoorwaarden mee. Zo ontstaat een compleet plaatje van de **effecten** van de IT-sourcingstrategie.

Deze effecten (business waarde, kwaliteitsontwikkeling en kosten) worden vervolgens grafisch op een tijdas geprojecteerd.

5: Sourcingkalender

Vervolgens kunt u de volgorde van de sourcingactiviteiten vaststellen en, afhankelijk van de wet- en regelgeving waaraan uw organisatie zich moet houden, inschatten hoe lang het duurt om de gewenste samenwerkingsvorm voor een werkpakket te realiseren.

Wanneer de doorlooptijd van de werkpakketten ingeschat is, dan kan een **initiële sourcingkalender** opgesteld worden. Een sourcingkalender is een krachtig communicatiemiddel binnen de organisatie maar het is tegelijkertijd slechts een globale planning die in de loop der tijd door voortschrijdend inzicht kan veranderen.

De 6 belangrijkste ingrediënten van een IT-sourcingstrategie

Ons advies is dan ook om de sourcingkalender frequent bij te stellen en hier transparant en beargumenteerd over te communiceren zodat stakeholders (waaronder de eigen medewerkers en directe gebruikers) nooit verrast worden.

6: Goedkeuring en draagvlakcreatie

De sourcingstrategie moet in de **cultuur** van uw bedrijf passen. Anders herkennen uw medewerkers zich niet in de strategie en houdt niemand zich aan de afspraken die eruit voortkomen. Exact om deze reden bepleiten we een grote mate van **transparantie** en **gemeende professionele bedoelingen** om een sourcingstrategie op te zetten en daaraan te conformeren.

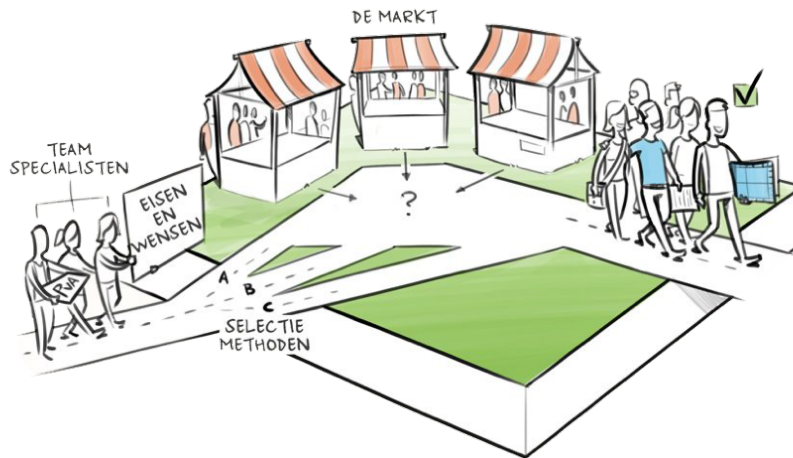
We adviseren altijd om de medewerkers van de afdeling en de stakeholders actief te betrekken bij het inventariseren van de huidige en de gewenste situatie, het vaststellen van verbeterpunten, het samenstellen van werkpakketten, het toetsen aan criteria, het verkennen van de markt, het opstellen van de business case en het opstellen van de de sourcingkalender.

Tegelijkertijd zijn we wel zo realistisch om te stellen dat beslissingen om bepaalde werkpakketten te outsourcen niet bottom-up genomen kunnen worden. Een **gelaagde, adequate governance** is onontbeerlijk om de IT-sourcingstrategie tot een succes te maken.

We volgen in onze projecten dan ook altijd een systematische aanpak waarin de **verantwoordelijkheden op de juiste niveaus** liggen en betrokkenheid en draagvlak vanaf het begin is ingebouwd.



3. 8 facetten van een goede sourcingselectie



Wanneer de sourcingstrategie helder is start de tweede fase van het Sourcing Framework: het **selectietraject** om de **ideale sourcing partner** te contracteren. We onderscheiden 8 cruciale facetten voor een succesvol selectietraject.

1: Het voorwerp van de sourcingselectie

Organisaties met een goede sourcingstrategie beschikken over een sourcingkalender die bepaalt wanneer voor welke werkpakketten (of kavel) een sourcingpartner moet worden geselecteerd. Het **voorwerp van selectie** is het product of de dienst waarvoor de beste leverancier of partner moet worden gecontracteerd.

Voor u als opdrachtgever het voorwerp specificereert stelt u in samenspraak met de belanghebbenden eerst de **doelstellingen** van het **selectieproces** op. Die doelstellingen vindt u doorgaans door de vraag “waarom wilt u dit aanbesteden?” net zo lang te blijven stellen tot u precies weet wat u wilt bereiken.

Leveranciers kunnen het beste aanbod doen als zij de vraag achter de vraag begrijpen. Als dat duidelijk is dan kan het voorwerp op hoofdlijnen worden beschreven. Dit doet u aan de hand van belangrijke functionele onderdelen.

2: Het geheime ingrediënt van een succesvol selectieproces

Duurzame tevredenheid is wat ons betreft het geheime ingrediënt van elke goede samenwerking.

In onze ogen ontstaat tevredenheid bij een hoge mate van transparantie over de dienst of het product dat geleverd moet worden, wanneer beide partijen hun afspraken nakomen en wanneer er een positieve business case ontstaat voor alle betrokken partijen.

3: Maak een slim bestek – less is more!

Sourcingpartners kunnen slechts een goede aanbieding doen als ze **het bestek**, ofwel de functionele en niet-functionele wensen en eisen van de gewenste dienst of het gewenste product kennen. Bij het opstellen van een bestek houden we bij DiVetro bewust van de “less is more” aanpak!

Het is een hele kunst om het bestek op het **ideale detailniveau** te specificeren. Al te vaak beschrijven organisaties te gedetailleerd wat ze denken nodig te hebben. Ze bedenken vaak zelf de oplossing zonder de expertise en inzichten van de sourcingpartners af te wachten. Zo halen ze ook de verantwoordelijkheid voor de oplossing bij de partners weg.

“Bij het opstellen van een bestek houden we bij DiVetro bewust van de “less is more” aanpak!”

Het stellen van **minimumeisen** is echter ook risicovol. In onze ogen kunt u uw sourcingpartner het best zelf met verifieerbare normen laten specificeren hoe goed zijn product of dienst aansluit bij uw wensen en eisen. Deze partner kan dan gelijk ook bedenken hoe u kunt monitoren of hij zijn beloften waarmaakt.

Met templates en checklists bepaalt u het goede detailniveau en vergeet u geen belangrijke aspecten.

De templates en checklists van DiVetro bevatten ook kritische vragen om het risico op overspecificatie tegen te gaan.

U kunt deze documenten gratis verkrijgen via info@divetro.nl. Als u ons een e-mail stuurt dan bezorgen wij u onze templates en checklists.

4: Zorg voor vroege en regelmatige interactie met marktpartijen

Toetsing in de markt is een cruciale succesfactor bij sourcing. Het zou het uitgangspunt van elk selectietraject moeten zijn. Wat ons betreft is er meteen na de beschrijving van het voorwerp al behoefte aan interactie, ook in Europese Aanbestedingen.

Dit lijkt extra tijd te kosten, maar interactie in een vroeg stadium beperkt de risico's. Hierdoor kan in een later stadium veel tijd gewonnen worden. Ongeacht het gekozen selectieproces adviseren wij om al in vroeg stadium via een **marktconsultatie** feedback te vragen over uw doelstellingen, uw globale requirements, het voorgenomen selectieproces en het benodigde budget. Wij adviseren u ook om vervolgens actief te **communiceren** over wat er met de feedback gedaan is.

Wij zijn ook voorstanders van **informatiebijeenkomsten** met partijen uit de markt, kort voor het uitsturen van een aanbesteding. Als de aanbesteding dan verstuurd of gepubliceerd wordt dan kunnen geïnteresseerde partijen vragen stellen. Een vraag-en-antwoordspel geeft een extra interactiemoment en dus ook goede gelegenheid om zaken te verduidelijken of scherper te stellen.

5: Zorg voor een multidisciplinair team voor beoordeling, begeleiding en regie

Elk sourcingtraject is afhankelijk van een **goede regie**. Als uitbestedende organisatie moet u er immers voor zorgen dat alle leveranciers op het juiste moment de juiste deliverables, producten en diensten aanleveren. Het geeft veel voordelen om nu al vooruit te kijken en te bedenken wie in een later stadium de regie gaat voeren en wie betrokken moet worden.

“Elk sourcingtraject is afhankelijk van een goede regie.”

In sourcingtrajecten werken bovendien stakeholders uit verschillende disciplines samen. Er is altijd een risico dat er vanuit de ene discipline besluiten worden genomen die strijdig zijn met besluiten vanuit een andere discipline.

Daarom pleiten wij voor de opbouw van een **“collectief geheugen”**, gezamenlijke ervaring, borging voor de lange termijn en intensief overleg tussen alle disciplines die bij het sourcingtraject betrokken zijn.

6: Zorg voor concretisering en validatie voor ondertekening

Selectiemethodes zoals **Best Value Procurement** en **Concurrentiegericht Dialog** geven ruimte om uw denkbeelden en aannames voor ondertekening te toetsen met de denkbeelden en aannames van uw opdrachtnemer.

Onze ervaring leert ons dat zorgvuldige concretisering en validatie later veel discussies over scope en demarcatie van activiteiten kan voorkomen. Vooraf discussiëren biedt de gelegenheid om aanpassingen te doen.

Onderteken dus pas een contract wanneer u ook op de details overtuigd bent van alle afspraken over de samenwerking. Hier wordt in de praktijk helaas te vaak aan voorbij gegaan.

7: Streef naar een compact, maar vooral fair contract

Contracten komen na ondertekening vrijwel nooit op tafel en, wanneer dat toch gebeurt, is de situatie zo complex dat er vrijwel nooit een eenzijdig verdedigbaar verwijt is te maken naar de ene

of de andere contractpartij. Slechts in uitzonderlijke situaties wordt een contract gebruikt om uit een conflictsituatie te komen.

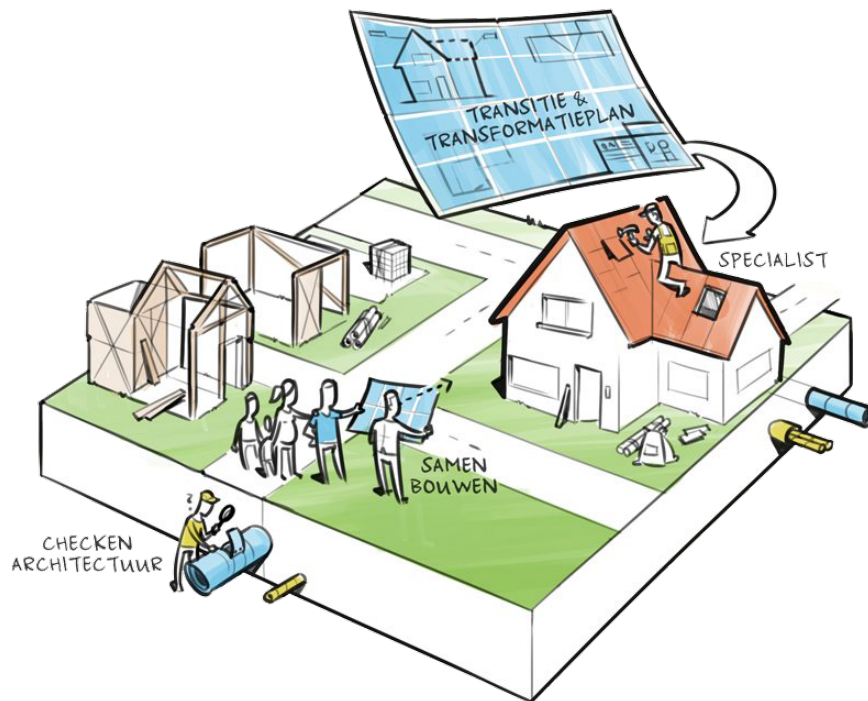
Kortom: streef naar een compact contract dat ruimte geeft voor afspraken **die beide partijen beschermen**. Zorg voor een fair contract dat uitgaat van redelijkheid en billijkheid.

8: Borg en zorg dat kwaliteit voorop blijft staan

Onze ervaring leert dat een investering in kwaliteit meestal tot tijdswinst en lagere kosten op de langere termijn leiden. En omdat sourcingtrajecten per definitie langetermijntrajecten zijn zou de focus op kwaliteit wat ons betreft altijd het uitgangspunt moeten zijn.

Wij redeneren altijd vanuit de **gewenste kwaliteit**. Daarna kijken we welke tijdslijnen en budgetten nodig zijn. Zijn de tijdslijnen en budgetten niet toereikend? Kijk dan opnieuw naar de kwaliteit en herdefinieer de eisen naar een niveau dat nog steeds acceptabel is. Komt u daarna nog steeds tijd en/of geld te kort, vraag uzelf dan af of het traject wel succesvol kan worden!

4. Tips voor een geslaagde transitie



Eindelijk. Na die maandenlange aanbesteding en spannende contractbesprekingen is het contract getekend. Nu kunt u echt samen aan slag om het gedroomde resultaat te bereiken!

Helaas kunnen er al snel scheurtjes ontstaan in uw relatie met uw opdrachtnemer. **Hoe zorgt u ervoor dat uw transitie een droom wordt en geen drama?** Waar moet u op letten? De volgende 8 tips kunnen u vast helpen.

1. Bespreek wat u verwacht

In de transitiefase van sourcingprojecten maken opdrachtgevers en opdrachtnemers vaak onterechte aannames waarvan de consequenties negatief kunnen uitpakken. Omdat deze verschillen meestal in de details zitten ontstaan deze discussies vaak pas in een later stadium.

Bespreek daarom altijd van tevoren wat u van elkaar verwacht. Doe dit in een zo vroeg mogelijk stadium tijdens de aanbesteding maar ook aan het begin van de transitie. Neem hier de tijd voor en doe het in detail. Een goed begin is het halve werk!

2. Weet alles van elkaar

Voordat u met elkaar in zee gaat is het belangrijk dat u alles van elkaar weet. Dit gaat verder dan een contract; hier komt **intrinsieke motivatie** bij kijken! Hier kunt u alleen achter komen door met elkaar te praten en door elkaar ook buiten de 'setting van het werk' te leren kennen. Investeer voldoende tijd en ruimte voor deze verkenning en blijf dit doen!

3. Stel realistische verwachtingen

Bedenk dat bij een transitie niet alles vanzelf gaat. Natuurlijk zullen er veel dingen goed gaan, maar houd er rekening mee dat niet elke minuut perfect zal zijn.

4. Stel kwaliteit boven tijd

Het is ook belangrijk om een **realistische planning** te maken. Een krappe planning zet druk op uw quality time. Kwaliteit moet boven planning staan. Te veel focus op de planning levert bovendien spanningen op die afleiden van het resultaat.

Bedenk dat bij een transitie niet alles vanzelf gaat. Natuurlijk zullen er veel dingen goed gaan, maar houd er rekening mee dat niet elke minuut perfect zal zijn.

Plan daarom altijd op zo'n manier dat u voldoende ruimte heeft om kwaliteit te leveren, te testen en de kwaliteit te verbeteren.

Plan ook op zo'n manier dat u ruimte heeft voor onvoorziene zaken. Die spontane lunch bij dat tentje aan de haven kan een grote toegevoegde waarde leveren voor het eindresultaat.

5. Bereid u voor op ruzies

We zullen het maar gewoon zeggen: **u gaat ruzie krijgen**. Gegarandeerd. Spreek daarom bij de start van de transitie af hoe u dan met elkaar omgaat. Zorg voor een duidelijke procedure voor escalaties voor u met de transitie start.

Stel in detail vast waar de mismatch over gaat, wat de standpunten zijn, waar u het wel en niet over eens bent, welke opties er zijn om hiaten te overbruggen en welke consequenties daaraan verbonden zijn.

Een werkwijze waarin deze discussiepunten worden geclusterd en op strategisch niveau worden behandeld, verbetert de samenwerking tussen partijen.

6. Trek niet te snel conclusies

Als u in een discussie of ruzie belandt dan is het makkelijk om snel conclusies te trekken. Haal diep adem – tel af en toe tot tien – en geef elkaar de kans om zaken uit te leggen. **Wees open, transparant en leer elkaar echt te begrijpen.**

Leer wat er speelt bij beide partijen, hoe processen lopen en welke zaken meevallen en welke zaken tegenvallen. Zorg voor een goed begrip van elkaars situatie: in alle lagen van beide organisaties. Enkel zo komt u tot een vruchtbaar samenwerkingsmodel waar alle partijen baat bij hebben.

7. Geef elkaar de ruimte

Geef elkaar de ruimte. U hoeft als opdrachtgever niet overal bij betrokken te zijn. U hoeft niet alles te controleren. Faciliteer vooral zodat de opdrachtnemer (de specialist) in zijn kracht komt. En opdrachtnemer, durf uw rol te pakken, u bent de specialist!

Bonustip: Geniet!

Transitie-stress of niet, u maakt een mooie reis met elkaar. Geniet van de resultaten die u boekt, geniet van de nieuwe ervaringen en vier de successen met elkaar!



5. Tips voor een gezonde operatiefase



U hebt een contract gesloten, al dan niet een transitie doorlopen en u gaat voor het eerst echt met elkaar aan de slag. Het is belangrijk dat u dan een aantal goede afspraken maakt.

Hieronder leest u onze **5 tips voor een goede samenwerking tijdens de operatiefase van uw sourcingtraject**. Hiermee geeft u uzelf voldoende ruimte en vrijheid en creëert u de grootste kans op succes. Een goede basis voor een mooie toekomst!

1: Maak een duidelijke taakverdeling

Laat u niet te veel meeslepen door uw prille enthousiasme. Hiermee haalt u een taak naar u toe die uw partner u misschien niet eens wenst toe te delen, bovendien scheidt u verwachtingen die u wellicht niet altijd waar kan maken.

Wilt u een succesvolle operatiefase? Maak dan zo vroeg mogelijk een **duidelijke taakverdeling**. Begin hiermee bij de selectie van uw leverancier(s) en bespreek de taakverdeling tijdens de transitie en/of in het begin van de operatiefase.

Houd elkaar ook aan deze taakverdeling. Ga niet op elkaars stoel zitten. U heeft niet voor niets een specialist geselecteerd. Durf elkaar ook aan te spreken als u toch onverhoopt op elkaars stoel gaat zitten want dat gebeurt niet altijd bewust.

Wilt u een succesvolle operatiefase? Maak dan zo vroeg mogelijk een **duidelijke taakverdeling**.

2: Durf dingen te veranderen

Zijn er dingen waar u in de toekomst niet aan toe komt of die u echt niet leuk vindt? Zoek dan samen naar oplossingen. Ook al heeft u een taakverdeling gemaakt en ook al heeft u duidelijke projecten en diensten in uw contract vastgelegd, soms moet u de taakverdeling kunnen aanpassen om ze efficiënter te maken.

Zoek voortdurend punten voor verbeteringen en durf te veranderen. Zoek hierbij wel naar een win-win situatie voor alle partijen. Gebruik bijvoorbeeld beproefde methodieken als **lean six sigma**. Dergelijke methodieken zorgen voor een aantoonbare en duurzame verbetering van het bedrijfsresultaat. Hierbij ligt de focus op wat u als klant écht belangrijk vindt.

3: Zeg het in 1 keer

Dit geldt ook bij een outsourcingrelatie. U kunt er elke keer wat van zeggen als een partij bijvoorbeeld te laat oplevert, maar op een gegeven moment wordt dat de standaard.

Spreek uw bedenkingen daarom één keer goed uit. Dat bespaart vaak veel frustraties. De kans is dan meteen veel groter dat de andere partij zich wel aan de afspraken houdt.

4: Onderneem dingen samen

Ook al hebben beide partijen het druk, het is belangrijk dat u af en toe **tijd voor elkaar vrijmaakt**. Met een beetje moeite houdt u zo de vaart in de relatie met uw leverancier(s).

Zorg voor regelmatige **gezamenlijke dagstarts** waarbij u het werk dat uitgevoerd moet worden samen bespreekt. Werk ook regelmatig op dezelfde locatie en in dezelfde ruimte en vier uw successen wanneer u samen doelstellingen bereikt.

Tip 5: Geef elkaar de ruimte

Geef elkaar de nodige **ruimte** en **vrijheid**. Op deze manier blijft uw relatie levendig en interessant. Tracht om in de operatiefase van uw outsourcingproject ook een 'open mind' te houden. Focus u niet enkel op een enkele leverancier.

Niemand heeft alle wijsheid in pacht. Blijf daarom in contact met de markt zodat u weet wat er in de markt speelt. Zo blijft u op de hoogte en kunt u tijdig anticiperen op veranderingen.

Kortom: Laat u niet verblinden door uw enthousiasme en (blijf) goede afspraken maken.

6. De 7 kenmerken van effectieve regie-organisaties



Een **effectieve regie-organisatie** is cruciaal voor succesvolle (out)sourcingsprojecten. Ze zorgt ervoor dat alle partijen optimaal samenwerken en de vooropgestelde doelen bereiken. Toch loopt de regie in (out)sourcingsprojecten vaak nog mank.

Als u echter de 7 kenmerken van effectieve IT regie-organisaties in dit hoofdstuk ter harte neemt dan is de kans groot dat uw eigen IT-organisatie er beter van wordt. En wie wil dat nu niet?

1. Effectieve IT regie-organisaties zijn **proactief**

Effectieve IT regie-organisaties zijn **proactief**. Ze houden voortdurend een vinger aan de pols. Effectieve regie-organisaties kennen altijd de wensen, eisen en verwachtingen van alle betrokken partijen. Ze zorgen er ook voor dat iedereen zijn verantwoordelijkheden weet en zich eraan houdt. Bovendien sturen ze voortdurend op het verbeteren van de samenwerking tussen alle partijen.

2. Effectieve IT regie-organisaties **beginnen met het einde in gedachten**

Effectieve IT regie-organisaties denken na over de **inrichting van de regie** zodra er van sourcing gesproken wordt. Ze wachten niet tot het opstellen van de sourcingstrategie of het begin van de transitie. Hoe vroeger u over uw regie nadenkt, hoe meer problemen u kunt voorkomen.

Als u in een vroeg stadium over de vormgeving van uw regie nadenkt dan borgt u de nodige kennis over het sourcingtraject in het hele project.

Zo zorgt u ervoor dat er afstemming is, dat afspraken nageleefd worden, dat kennis overgedragen wordt en dat doelen gehaald worden. Bovendien kunt u de verwachtingen van gebruikers, opdrachtgevers en leveranciers zo beter bewaken.

3. Effectieve IT regie-organisaties behandelen belangrijke zaken eerst

IT regie-organisaties moeten zich concentreren op de taken waar de **toegevoegde waarde voor de business het grootste is**. Vaak ligt het antwoord in “een betere relatie met de business” of “een betere relatie met de leveranciers”. Leg daar dan ook de focus.

Ontwikkel en professionaliseer de vraag- en aanbodzijde en creëer hiermee voldoende ruimte zodat u kunt mee bewegen met de veranderingen in uw omgeving.

IT regie-organisaties moeten zich concentreren op de taken waar de toegevoegde waarde voor de business het grootste is.

4. Effectieve IT regie-organisaties denken in termen van win/win

Een **win/win-oplossing** zorgt voor tevredenheid bij alle partijen. En als iedereen tevreden is zal iedereen zich beter inzetten. Bij win/win is het uitgangspunt dat er genoeg is voor iedereen.

Een win/win situatie vereist **visie** en **vertrouwen**. Vertrouwen in de contractpartij maar meer nog vertrouwen in uzelf, uw organisatie, in de governance en afspraken. Succesvolle organisaties doen niet alles zelf. Ze combineren hun eigen kracht met de kracht van de markt.

Om dit succesvol te laten verlopen moet u de marktpartijen de kans laten om hun toegevoegde waarde te tonen. Daarom zijn wij bijvoorbeeld voorstanders van **best value gebaseerde uitvragen**.

Hierbij mogen marktpartijen op basis van functionele wensen (in plaats van technische specificaties) zelf een gepaste oplossing ontwikkelen en voorstellen.

5. Effectieve IT regie-organisaties proberen eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden

Als regie-organisatie zit u soms stuck-in-the-middle. U bent de schakel tussen de vraag- en aanbodzijde. Om deze functie volgens of boven de verwachtingen in te vullen is het essentieel dat u eerst begrijpt wat de **belangen zijn van de business, de opdrachtgever en de gebruikers**.

Pas als u alle belangen kent is duidelijk wat u voor alle partijen kunt betekenen. Om deze vraag-achter-de-vraag echt beantwoord te krijgen zal u echt moeten **luisteren**. Oprecht interesse tonen in wat uw opdrachtgevers beweegt. Dat werkt vooral wanneer u zelf proactief het initiatief neemt.

6. Effectieve IT regie-organisaties werken synergetisch

Een IT regie-organisatie heeft bij uitstek de mogelijkheid om een gezamenlijke meerwaarde van en voor alle betrokken partijen te bewerkstelligen. Zij heeft relaties met de vraag- en de aanbodzijde. Zij beschikt over de juiste competenties.

En het is haar taak om het maximale uit de samenwerking met alle betrokkenen te halen.

Vergelijk het met de rol van de regisseur op een filmset. Een regisseur haalt het beste uit (de samenwerking tussen) scriptschrijvers, cameramensen, belichting, kostuummakers, acteurs, en alle andere betrokkenen en omstandigheden.

Iedereen kan zijn uiterste best doen; een regisseur zorgt ervoor dat het geheel meer wordt dan de som der delen. Hij zorgt ervoor dat er een film komt.

7. Effectieve IT regie-organisaties houden de zaag scherp

Het regieproces wordt steeds verfijnder. IT regie-organisaties krijgen ook steeds meer taken op hun bord. Dit vraagt de nodige scherpte en wendbaarheid.

Het helpt onszelf, onze opdrachtgever en onze leveranciers als we in de regie-organisatie **tijd en ruimte plannen om de “zaag scherp te houden”**.

Als we structureel de tijd nemen om processen te verbeteren, afspraken te herijken, elkaar beter te begrijpen en indien nodig nieuwe doelen te stellen dan kunnen we de kracht van de organisatie optimaal blijven combineren met de kracht van alle betrokken leveranciers.

8. Van effectiviteit naar inspiratie

Naast effectiviteit is **grootsheid** een voorwaarde om te overleven en te groeien. Om volledig te groeien is het nodig volgens uw volledige mogelijkheden te leven. En om anderen te inspireren datzelfde te doen. **Van effectiviteit naar inspiratie dus.**

“Het is belangrijk om een duidelijke visie te hebben op de regie-organisatie van overmorgen, met aandacht voor de doelen van vandaag en morgen.”

De achtste eigenschap staat voor inspiratie en creativiteit. Voor verder kijken dan uw eigen horizon.

Het is belangrijk om een **duidelijke visie** te hebben op de regie-organisatie van overmorgen, met aandacht voor de doelen van vandaag en morgen. Dat is waar DiVetro voor staat.

Wij besteden veel aandacht aan inspiratie en innovatie. Wij hebben een duidelijke visie op de toekomst en wij helpen onze opdrachtgevers graag om hun blik op de toekomst te verruimen.



DANKWOORD

Het Sourcing Framework van DiVetro - en bijgevolg ook dit e-book - is ontstaan door de kennis en ervaring van onze professionals en onze klanten te bundelen. Deze samenwerking is op zich een mooie illustratie van sourcing. Het illustreert hoe verschillende partijen tot een resultaat kunnen komen dat de gezamenlijke inbreng van de afzonderlijke partijen overstijgt.

Wij bedanken hierbij graag al onze klanten en collega's bij DiVetro die bewust en onbewust hebben bijgedragen aan het Sourcing Framework en dit e-book. Zonder hen was deze publicatie niet mogelijk geweest.

OVER DE AUTEURS

Robbert Dijkshoorn

Robbert is een senior (out)sourcing specialist, project- en programmamanager en partner van DiVetro. Hij heeft meer dan 15 jaar ervaring met IT (out)sourcing- en verandertrajecten. Hij heeft bij verschillende organisaties een spilfunctie vervuld bij het (out)sourcen van IT-dienstverlening en IT-organisaties en het inrichten van regio-organisaties. Robbert heeft dit gedaan vanuit zowel de leverancier- als klantzijde. Momenteel is Robbert als sourcing specialist en projectmanager verantwoordelijk voor de sourcing van de IT-dienstverlening van het Openbaar Ministerie.

Patrick Rikken

Patrick was als directeur van enkele grote ICT-dienstverleners geruime tijd opdrachtnemer van grote ICT-opdrachten in Zorg, Onderwijs en Overheid. Vanuit de overtuiging dat aanbestedingen en projecten veel succesvoller kunnen zijn als deze vanuit een gemeenschappelijk belang worden aangevlogen, sloot hij zich in 2009 als partner aan bij DiVetro. Als bruggenbouwer tussen opdrachtgevers en -nemers begeleidt hij sindsdien omvangrijke en complexe trajecten van strategievorming tot en met transformatie. Naast deze inhoudelijke opdrachten geeft hij mede leiding aan DiVetro.



OVER DIVETRO

DiVetro is een onafhankelijk strategisch adviesbureau. Ons kantoor bevindt zich in Arnhem en wij werken voor opdrachtgevers in heel Nederland.

Wij beantwoorden en implementeren IT-gerelateerde vraagstukken over **Analyse, Sourcing** en **Management**. Wij werken vooral op projecten bij de (semi-)overheid, in de gezondheidszorg en in het onderwijs. Onze consultants hebben ruime ervaring in hun vakgebied.

Onze werkwijze is onafhankelijk en transparant. Wij geven concreet en eerlijk advies en we houden datgene wat we doen simpel en begrijpelijk voor alle betrokkenen. Zo zorgen wij ervoor dat iedereen uw strategie, uw doelstellingen en de veranderingen binnen uw organisatie begrijpt en ondersteunt.

Kwaliteit en ondernemerschap staan centraal in onze bedrijfsfilosofie. Wij nemen verantwoordelijkheid, stimuleren dat bij anderen en scheppen zo een omgeving waarin iedereen van elkaar leert en samenwerkt aan een gezamenlijk doel. Hier plukken onze collega's en onze klanten de vruchten van.

www.divetro.nl

