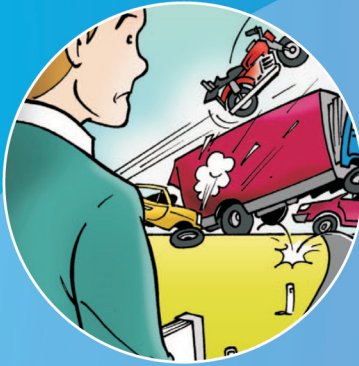
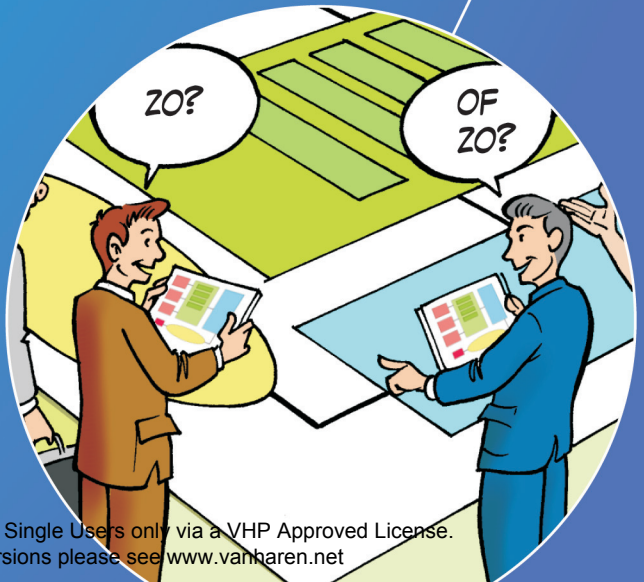




OUTSOURCING ONDER ARCHITECTUUR



ONDER REDACTIE VAN:
DAAN RIJSENBRIJ
GUUS DELEN
MARTIN VAN DEN BERG



Outsourcing onder Architectuur

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT™

ASL®

BiSL®

CATS CM®

CMMI®

COBIT

Frameworkx

ISO/IEC 27001/27002

ISO/IEC 20000

ISPL

IT Service CMM

ITIL®

MOF

MSF

SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®

TOGAF®

GEA®

Business Management

EFQM

eSCM

ISA-95

ISO 9000

OPBOK

SixSigma

SOX

SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement

ICB / NCB

MINCE®

M_o_R®

MSP™

P3O®

PMBOK® Guide

PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Outsourcing onder Architectuur

**collectie van papers
PON-werkgroep
'Outsourcing onder Architectuur'
juni 2012**

redactie

Daan Rijsenbrij

Guus Delen

Martin van den Berg



Colofon

Titel:	Outsourcing onder Architectuur
Een uitgave van:	Platform Outsourcing Nederland, www.platformoutsourcing.nl
Redactieteam:	Daan Rijsenbrij Guus Delen Martin van den Berg
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 706 7
ISBN eBook:	978 90 8753 820 0
Uitgave:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2012
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Omslagontwerp:	Platform Outsourcing Nederland
Cartoons:	Rudi Jonker
Copyright:	© Van Haren Publishing 2012

Informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Informatie over het Platform Outsourcing Nederland, email naar:
secretariaat@platformoutsourcing.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

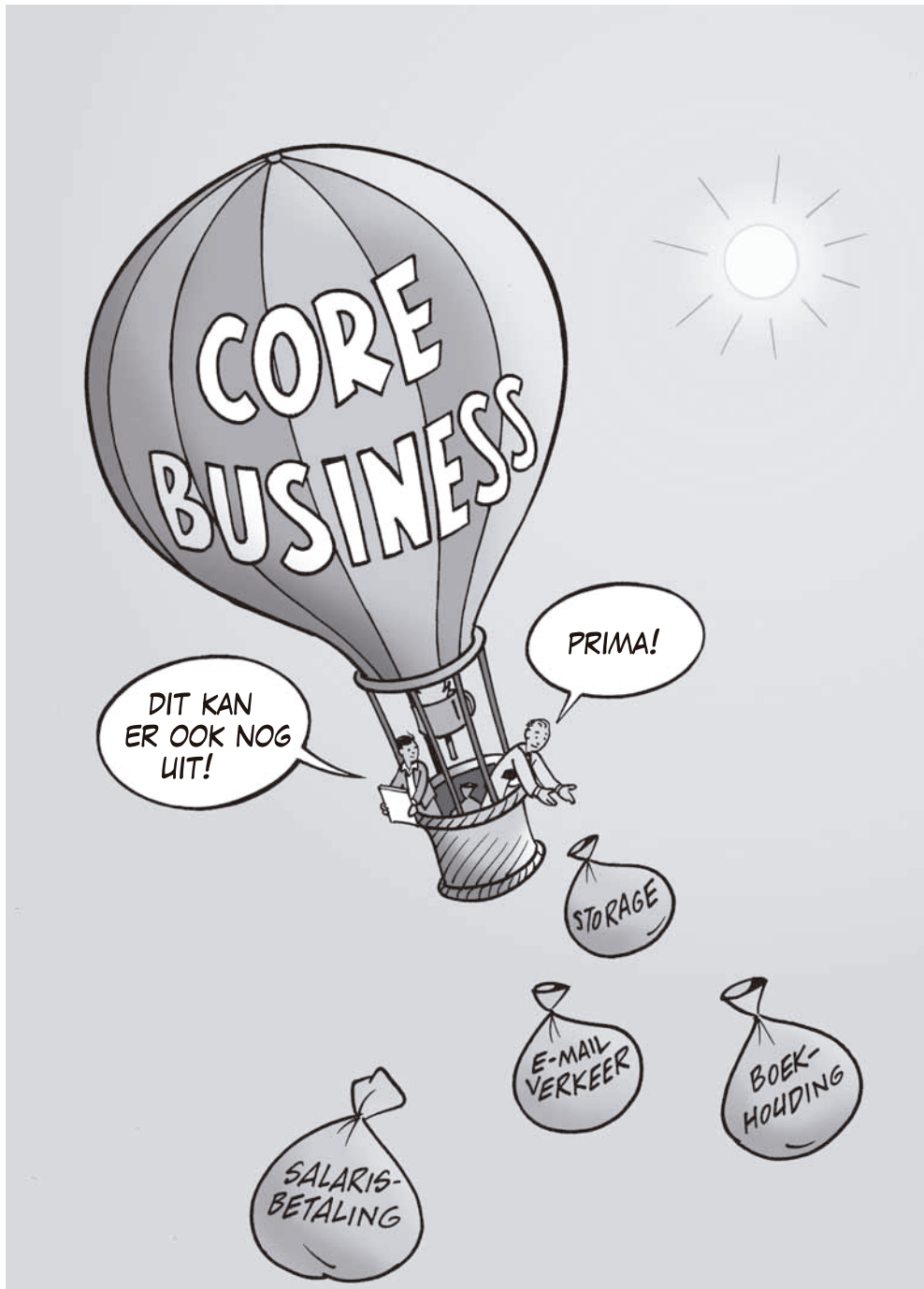
Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inhoudsopgave

1	Voorwoord.....	1
2	Inleiding.....	3
2.1	Vraagstelling	3
2.2	Opzet van het boek.....	5
2.3	Totstandkoming van het boek.....	6
2.4	Kanttkening.....	7
3	Outsourcing in vogelvlucht.....	9
3.1	Wat is (out)sourcing?	9
3.2	Sourcingvormen	9
3.3	De sourcing lifecycle	11
4	De essentie van architectuur	17
4.1	Begripsbepaling	17
4.2	Waarom is architectuur belangrijk bij outsourcing?	19
4.3	De vier werkvelden van een architect	21
4.4	Scope van architectuur.....	23
4.5	De relatie tussen architectuur en outsourcing	23
4.6	De architectuurproducten	25
4.7	Soorten architecten.....	26
5	Beschouwd vanuit de uitbesteder	29
5.1	Inleiding.....	29
5.2	Hoe gebruikt ABN AMRO architectuur bij outsourcing?.....	32
5.3	De rol van de UWV-architecten bij IT-outsourcing	39
5.4	RWS-bijdrage	51
6	Beschouwd vanuit de leverancier	67
6.1	Inleiding.....	67
6.2	Infrastructuuroutsourcing (ITO)	69
6.3	Applicatieoutsourcing (AO)	84
6.4	Business proces outsourcing (BPO).....	92
6.5	Afsluiting	100
7	De rol van een adviseur.....	103
7.1	Inleiding.....	103
7.2	Sourcingstrategie	104
7.3	Besluitvorming	110
7.4	Partnerselectie.....	111

7.5	Vervolg van de sourcing lifecycle	111
7.6	Casus samenwerking instellingen	112
8	Cloudsourcing onder architectuur	121
8.1	Inleiding	121
8.2	Cloud: het nieuwe sourcingparadigma	121
8.3	Continuïteit in de cloud	125
8.4	Right Clouding	130
9	De juridische kijk op de zaak.	137
9.1	Inleiding	137
9.2	De architect en de wet	137
9.3	Eigendom van architectuurproducten	142
9.4	Outsourcingcontracten en de rol van architecten.	144
10	Literatuurlijst	147
11	Begrippenlijst	151
12	Over de auteurs en klankbordleden	159
	Platform Outsourcing Nederland	168

de architect denkt door over maximale outsourcing



Rudi Jonker / RedCatArt

1 Voorwoord

Outsourcing is zo langzamerhand een bekend en volwassen onderdeel van IT. Maar het is en blijft een complex proces en alle betrokken partijen zoeken voortdurend naar mogelijkheden voor verbetering. Eén van deze verbetermogelijkheden is de rol van architectuur bij outsourcing. De architectuurrol blijft vaak onderbelicht, hetgeen opmerkelijk is gezien het belang van architectuur in IT.

Ik geloof sterk in de toegevoegde waarde van architectuur. Er is altijd een spanning tussen het leveren van mooie klantinnovaties, behalen van interne efficiency en de langetermijnontwikkeling van het systeem-, informatie- en proceslandschap. CIO's moeten balanceren tussen korte- en langetermijnbelangen en een goede architect is daarbij cruciaal. Architectuur is een strategisch instrument voor de moderne CIO. Een instrument om de impact van veranderingen te overzien en om transformaties in business én IT te beheersen. Een instrument om complexiteit op adequate wijze af te handelen. Een instrument om toekomstvastheid te borgen. En last but not least, architectuur is een communicatie-instrument om maximaal transparant te zijn in deze tijd waarin steeds meer verantwoording wordt geëist.

Wanneer wordt uitbesteed, wordt architectuur complexer. De balans bevat nu ook afwegingen tussen de klant en de outsourcingpartner. Daarbij kan de kwaliteit van het contract van grote invloed zijn op het handelen van beide partijen. 'What you measure, is what you get' – een contract dat zich bijvoorbeeld sterk op kosten richt, stimuleert meestal geen gezond architectuurdenken, is mijn ervaring.

Dit boek is een echte aanrader omdat het outsourcing en architectuur vanuit verschillende gezichtspunten benadert: zowel vanuit de uitbesteder, de leverancier als het adviesbureau. Dat maakt het voor de CIO mogelijk te begrijpen hoe zijn leveranciers denken over de toepassing van architectuur bij outsourcing, en wat hij mag verwachten van de adviseurs op dit gebied. Maar het is ook interessant om te lezen hoe andere uitbesteders omgaan met outsourcing en architectuur. Een actuele vorm van outsourcing is cloud computing. Ook daarvoor biedt dit boek nuttige tips hoe je dat met architectuur aanpakt.

Kennisdelen maakt iedereen sterker, hoe meer we leren, hoe meer we Nederland kunnen helpen met de waarde van IT. Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit interessante boek en het toepassen van de vele inzichten in uw dagelijkse praktijk.

René Steenvoorden, april 2012
Voorzitter CIO-platform

outsourcen zonder architectuur is als
rijden zonder verkeersregels



Rudi Jonker / RedCatArt

2 Inleiding

Daan Rijsenbrij

2.1 Vraagstelling

Het is tegenwoordig algemeen aanvaard dat architectuur (Rijsenbrij, 2004 en 2008c) een noodzakelijk instrument (Rijsenbrij, Schekkerman en Hendrickx, 2002; Rijsenbrij, 2010) is om op verantwoorde wijze de impact van grote IT-intensieve transformaties te overzien. Een instrument om grote IT-gerelateerde projecten en programma's op een professionele wijze te besturen. Een instrument om de complexiteit te beheersen en ten slotte een instrument om de menselijke maat inclusief de beleving van de eindgebruiker te borgen.

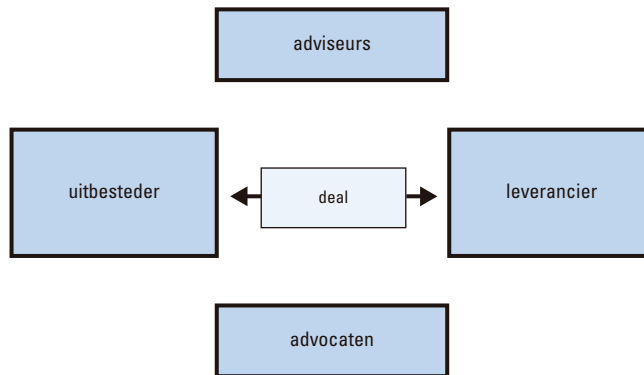
Architectuur is zichtbaar in de orde en de samenhang, in de slimme constructies en in de interessante beleving. Zij wordt meestal uitgedrukt in architectuurprincipes, architectuurconcepten, architectuurvisualisaties en standaard bouwblokken. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op architectuur voor zover nodig voor het onderhavige boek.

Outsourcing¹ is een ingrijpende transformatie waarbij minimaal twee juridisch gescheiden organisaties aanwezig zijn (zie figuur 2.1): de uitbesteder en de leverancier, ook wel aangeduid als aannemer of provider.

Bij veel outsourcingtrajecten is tevens een adviesbureau betrokken dat helpt om de deal in goede banen te leiden en ook een advocatenkantoor om te borgen dat de contracten voldoende waterdicht en uitvoerbaar zijn.

De centrale vraagstelling in het onderhavige boek luidt: 'hoe kan architectuur bijdragen aan een verantwoorde, professionele outsourcing?' Voor enkele antwoorden uit het verleden, zie: Rijsenbrij en Delen, 2003 en 2004; van der Graaf, 2006; Liefland, 2007; Leganza, 2009 en de Haas, 2009.

¹ Onder outsourcing wordt hier tevens verstaan het opzetten van een Shared Services Center en het gebruik van een Cloud.



Figuur 2.1 De betrokken organisaties bij een outsourcingdeal

Figuur 2.1 roept twee centrale vragen op:

1. Bij outsourcing strekt de totale oplossing zich uit over de uitbesteder (de klant) én de leverancier. Hoe wordt de samenhang in de totale oplossing voor de uitbesteder (de klant) geborgd over beide organisaties heen, zowel in de bouw als tijdens de leverperiode? Oftewel, hoe wordt voorkomen dat de uitbesteder knel komt te zitten in het back office van de leverancier?
2. Hoe functioneert de architectenpopulatie voor die totale oplossing?

Architecten (Rijsenbrij, 2008b) van drie juridisch gescheiden organisaties, te weten de uitbesteder, de leverancier(s) en het adviesbureau gaan in een bepaalde wijze van samenwerking zorgen dat de uiteindelijke oplossing samenhangend is en adaptief richting de toekomst.

Dit leidt tot drie subvragen:

- a. Welke soorten architecten en eventueel engineers horen bij welke organisatie aanwezig te zijn, bij welke type (out)sourcingsopdracht?
- b. Wanneer dienen die verschillende soorten architecten en eventueel engineers te worden ingezet en door wie?
- c. Welke onderwerpen behandelen die architecten en eventuele engineers onderling, wie worden daar nog meer bij betrokken en aan wie rapporteren zij?

De huidige praktijk laat zien dat architecten te laat worden betrokken, dat architecten te weinig mandaat krijgen en dat architectuur door de leveranciers nog te veel wordt gezien louter als een verkoopargument in de aanbestedingsfase.

Vanuit architectuurperspectief bestaat er nauwelijks een essentieel verschil tussen interne en externe sourcing. Maar, outsourcing impliceert dat het Business-IT alignmentprobleem komt te liggen bij de uitbesteder én de leverancier, twee juridisch gescheiden organisaties. Om te borgen dat die alignment nu en in de toekomst functioneert, is er als het ware een overkoepelende architectuur over beide partijen nodig (net als bij ketenintegratie). Ook het bewaken van de mogelijke veranderingen zou moeten worden geborgd in een overkoepelende architectuurgovernanceboard. Het geheel moet naadloos kunnen veranderen.

2.2 Opzet van het boek

In hoofdstuk 3, getiteld ‘Outsourcing in vogelvlucht’ wordt een overzicht gegeven van outsourcing, in het bijzonder worden de typen outsourcingopdrachten en de fasering van outsourcing behandeld. Bij de fasering wordt uitgegaan van de standaard zoals die is beschreven in het taxonomieboek van het PON.

Naast een summieri uiteenzetting over de essentie van architectuur, zal in hoofdstuk 4 ook worden aangegeven welke soorten architecten in het onderhavige boek worden onderscheiden.

In hoofdstuk 5 zullen drie grote organisaties, te weten ABN AMRO, UWV en RWS, weergeven hoe zij architectuur gebruiken bij outsourcing. Daarnaast geven zij aan welke soorten architecten zij op welke momenten inzetten en welke architecten zij aan tafel verwachten van de leverancier(s).

Hoofdstuk 6 is een coproductie van een aantal gerenommeerde leveranciers, te weten IBM, Obvion, Ordina, Quion en Sogeti. Zij beschrijven hoe zij architectuur inzetten ten behoeve van de uitbesteder en ten behoeve van zichzelf. Daarnaast geven zij aan welke soorten architecten zij van hun kant inzetten op welk moment en wat voor toegevoegde waarde dat oplevert voor uitbesteder en leverancier.

Hoofdstuk 7 bevat de theorie, ervaringen en raadgevingen vanuit de adviseur geformuleerd door VKA in overleg met enkele andere vooraanstaande adviesbureaus uit de sourcingssector, te weten Blinklane en Quint Wellington Redwood.

In hoofdstuk 8 wordt met een juridische blik door het advocatenkantoor Vondst gekeken naar de verschillende architectuurdOCUMENTEN. Welke architectuurdOCUMENTEN kunnen een rol spelen bij een juridisch conflict en aan welke inhoudelijke eisen dienen zij dan te voldoen? Belangrijk is dat de advocaat op tijd wordt betrokken bij outsourcing (Rijsenbrij, 2008a) om onnodige kosten te voorkomen.

De Cloud is tegenwoordig een niet meer weg te denken fenomeen, daarom wordt in hoofdstuk 9 een korte beschouwing gegeven over de rol van architectuur bij de verschillende soorten Clouds.

In hoofdstuk 10 staat de literatuur vermeld die is gebruikt en de literatuur die aan de lezer wordt aanbevolen.

Hoofdstuk 11 bevat de verklarende woordenlijst.

In hoofdstuk 12 ten slotte staat een professionele beschrijving van de auteurs en de klankbordleden, aangevuld met korte aanbevelingen waarom zij persoonlijk vinden dat architectuur bij outsourcing noodzakelijk is.

2.3 Totstandkoming van het boek

Dit boek is tot stand gekomen door een werkgroep die bijna twee jaar intensief bezig is geweest met het onderhavige onderwerp. Naast het uitwisselen van ideeën zijn er twee miniseminars gehouden, een track op het LAC 2010 en een seminar in de herfst van 2011.

Werkgroepleden:

- Daan Rijsenbrij (Rijsenbrij Digitecture), voorzitter
- Alfred de Jong (Quint Wellington Redwood)
- Gert Jan Ridder (RDW)
- Guus Delen (VKA)
- Joost Fonville (IBM)
- Marcel Blommestijn (Blinklane)
- Marcel Koers (UWV)
- Pedro van den Elzen (Obvion / RABO)
- Peter Berg, opgevolgd door Jan Campschroer (Ordina)
- Peter Scheepers (Quion)
- Ronald Visser (HP)
- Serge Bouwens, opgevolgd door Martin van den Berg (Sogeti)

Naast de auteurs uit de werkgroep zijn er ook auteurs van buiten betrokken.

- Diana Hoogeveen (VKA)
- Mieke van Nierop (RWS)
- Polo van der Putt (Vondst)
- Ronald van Oort (RWS)
- Titus Engels (Vondst)
- Wouter Schmitz (ABN AMRO)

De hoofdstukken en paragrafen zijn geschreven als een verzameling papers onder redactie. Dat impliceert dat de papers niet 100% naadloos op elkaar zullen aansluiten, hoewel de redactie ernaar heeft gestreefd om zo veel mogelijk de rode draad te bewaken.

De auteurs hebben hun bijdrage geleverd als individuele professional; hun inhoud zou kunnen afwijken van de officiële mening van het bedrijf of overheidsorganisatie waar de auteur werkzaam is.

Dit boek kan worden beschouwd als een eerste professionele aanzet om het onderwerp ‘outsourcing onder architectuur’ op de kaart te zetten. Er zijn echter nog vele zaken die nader dienen te worden onderzocht.

Wellicht zal over een aantal jaren een update van dit boek verschijnen met daarin nog meer leerzame ervaringsverhalen over hoe uitbesteders onder architectuur uitbesteden en nog meer actieve betrokkenheid van leveranciers bij dit onderwerp.

Wellicht zal uitbesteding worden verbreed tot alle externe vormen van sourcing inclusief pakketsoftware en de opbouw van shared services centra.