

# De crisis en Outsourcing

Business as usual or change of roads



# Onderwerpen

- Wat is (out)sourcing?
- Wat is de impact van de crisis?
- Wat moet de rol van de IT-auditor zijn?

# Outsourcing

Afbakening



# Wat is outsourcing

- Definitie: Het overbrengen van een interne dienst of productie naar een externe leverancier.
- Diverse vormen van sourcing: Co-sourcing, Outtasking, Outsourcing, BPO enz.

# Is (Out)sourcing iets nieuws?

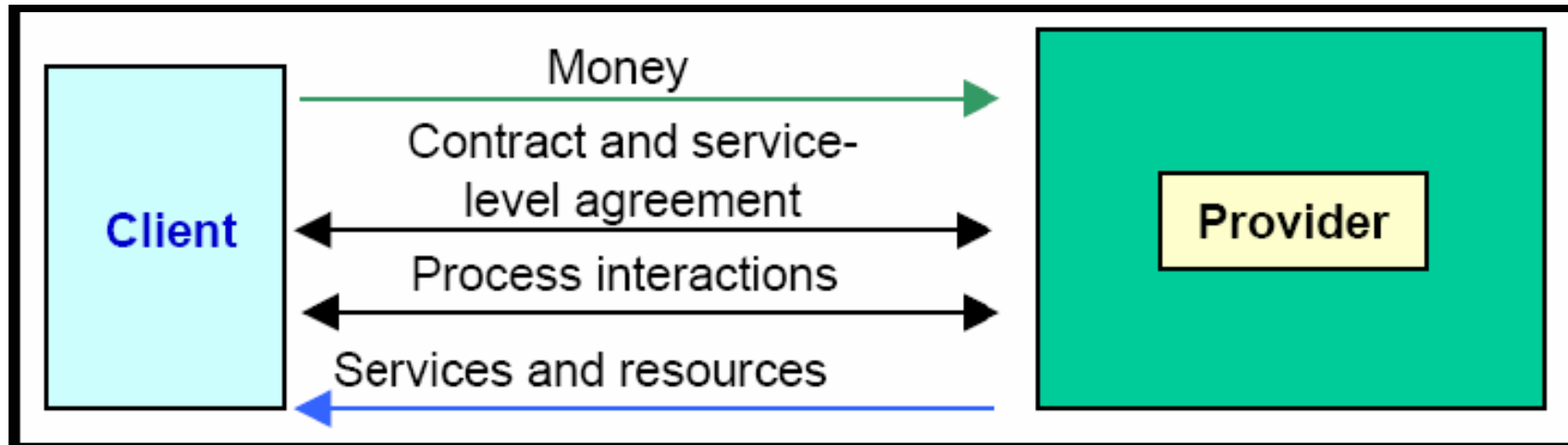


Het antwoord is NEE, het is zo oud als de wereld zelf.

Voorbeeld: We maken tegenwoordig geen brood meer voor ons eigen gebruik. Zelfs niet als het toch goedkoper is.

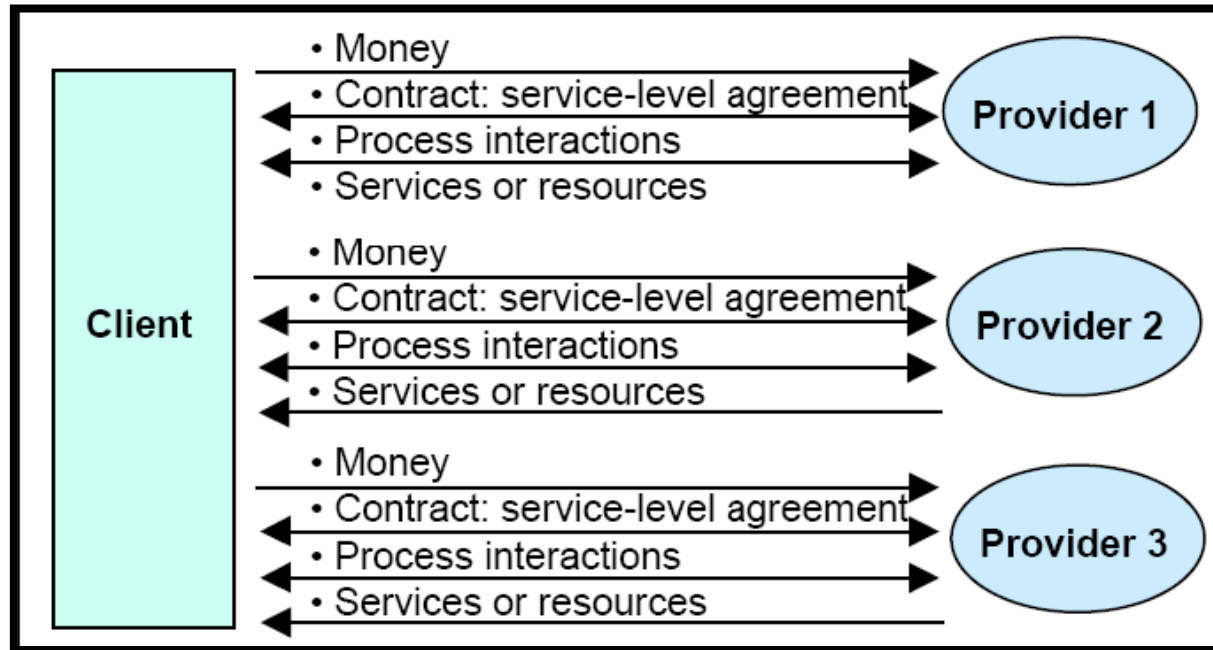
# Enkelvoudige Outsourcing

Outsourcing naar één leverancier  
(volledige controle en verantwoordelijkheid wordt overgedragen).



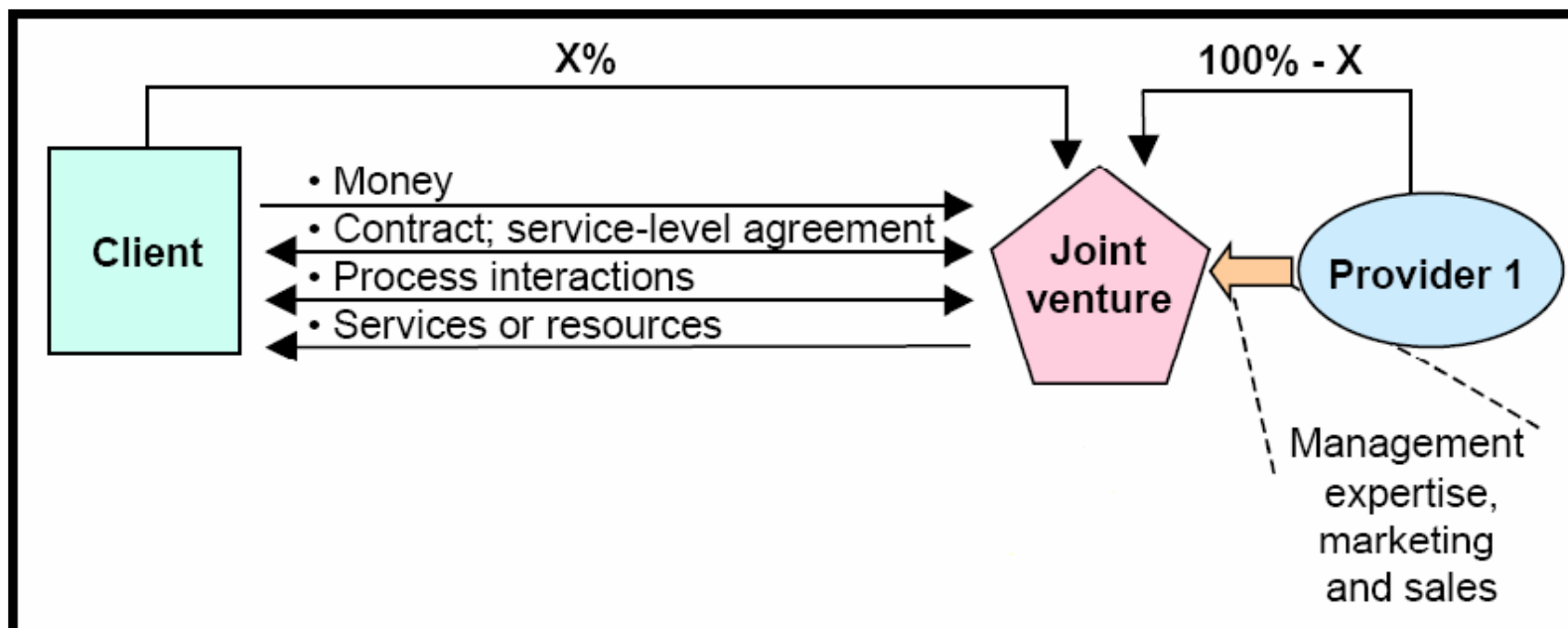
# Multi Outsourcing

Outsourcing naar meer leveranciers  
(volledige controle en verantwoordelijkheid wordt overgedragen).



# Joint Venture

Klant en leverancier zetten gezamenlijk een nieuw bedrijf op, dat diensten naar diezelfde klant levert.



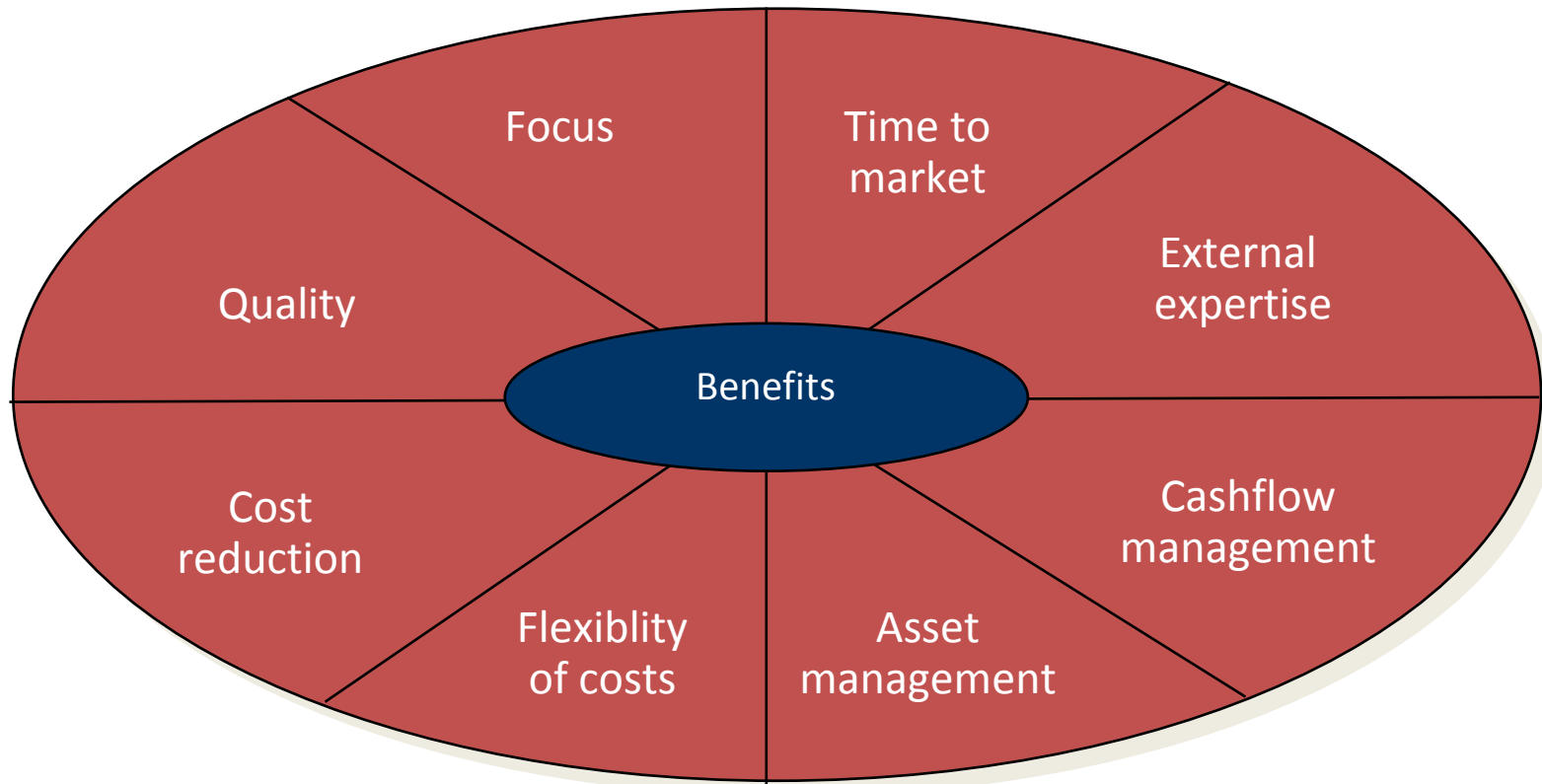
Co-sourcing is eigenlijk hier een variant op.



# Waar vindt de outsourcing plaats?

1. Op locatie klant (On-site)
2. In hetzelfde land (On-shore)
3. In een nabij land (Near-shore)
4. In een laag lonen land (Off-shore)
5. Combinatie van boven.

# Outsourcingsdrivers



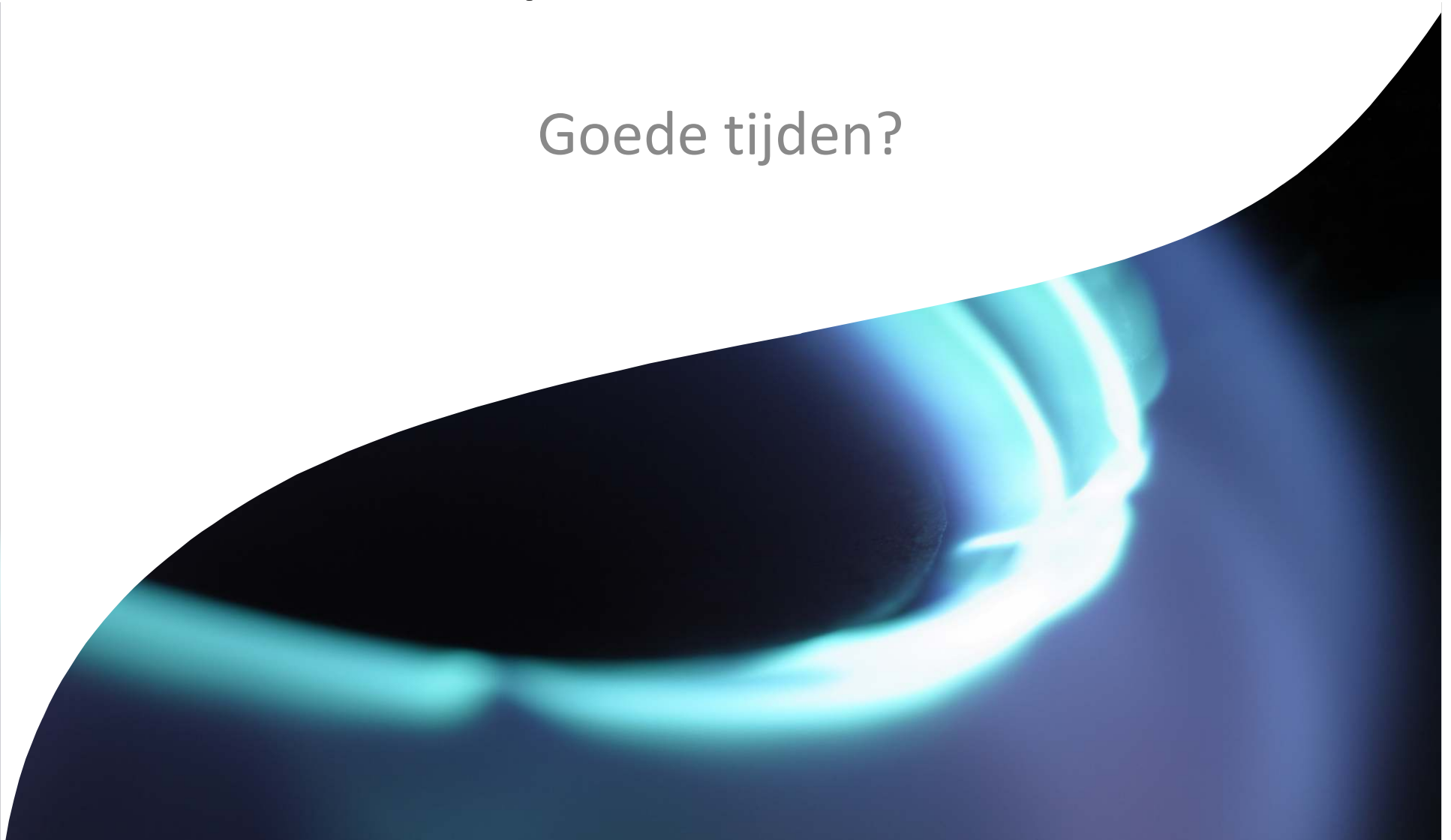
# Kritische succesfactoren

Het definiëren en uitvoeren van een succesvolle sourcingsstrategie is geen eenvoudige zaak. (doe het vanaf het begin goed en de opbrengsten zijn groot. Doe je dit niet dat zijn de kosten en de risico's eveneens enorm) .

Change & Transitie Management	Economische Analyse	Sourcing en contract elementen	Sourcingsontwerp	Relatie Management & Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actieve CXO sponsorship</li><li>• Helder besluitvormingsprocessen en rollen</li><li>• Begrepen en onderschreven doelstellingen</li><li>• Robuust change en risk management</li><li>• Een empowered team</li><li>• Actief gemanaged transitie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijke baseline en scope</li><li>• Markt conforme prijs</li><li>• “Living” business case</li><li>• Onderschreven prijs en commercieel model</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder sourcing strategie</li><li>• Transparant selectie proces</li><li>• Professioneel service provider management</li><li>• Markt conforme eisen en randvoorwaarden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder gedefinieerde SOLL-situatie</li><li>• Helder (global) delivery model</li><li>• Duidelijke koppelvlakken en afrekenafspraken</li><li>• Helderheid over arbeidsvoorwaarden en cultuurelementen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balans tussen relaties onderhouden en de transitie doorvoeren</li><li>• Helder model wie welke relatie heeft tussen klant en leverancier</li><li>• Volwassenheid om te leveren (zowel op proces als capaciteitsniveau)</li><li>• Demand organisatie die “klaar” is</li></ul>

# De impact van de crisis

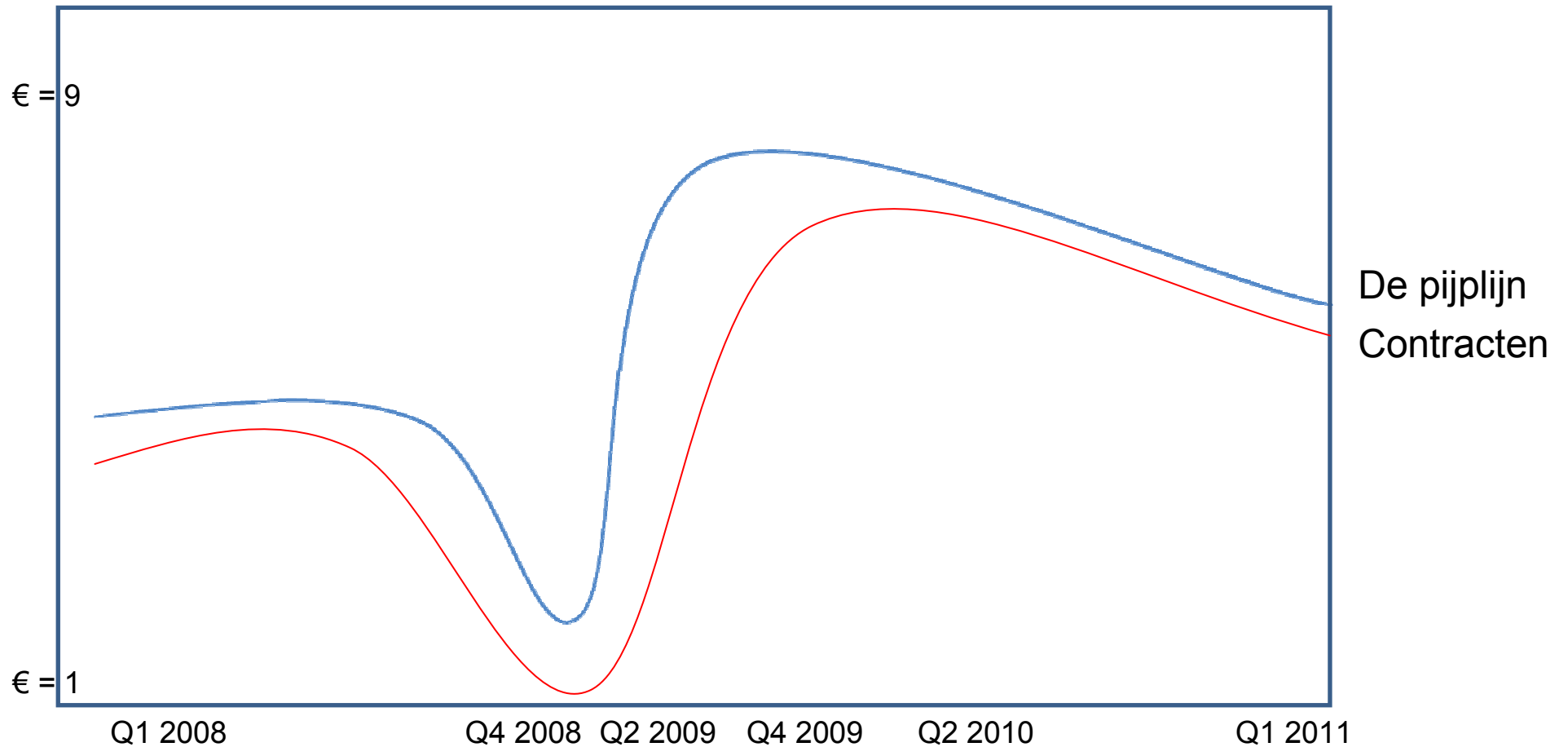
Goede tijden?



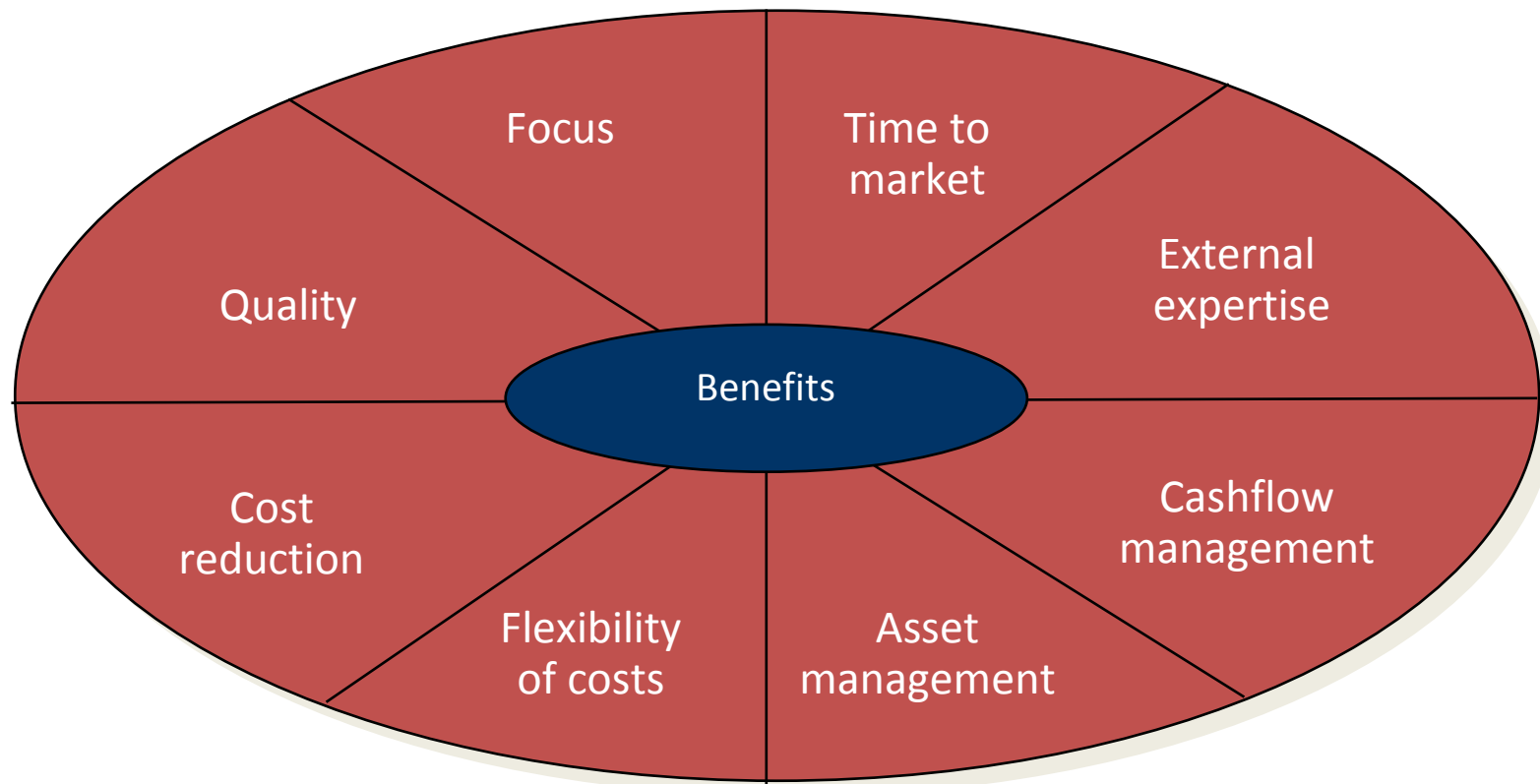
# Impact van de Crisis

- Nieuwe focus
- Overheid en maatschappelijke stakeholders

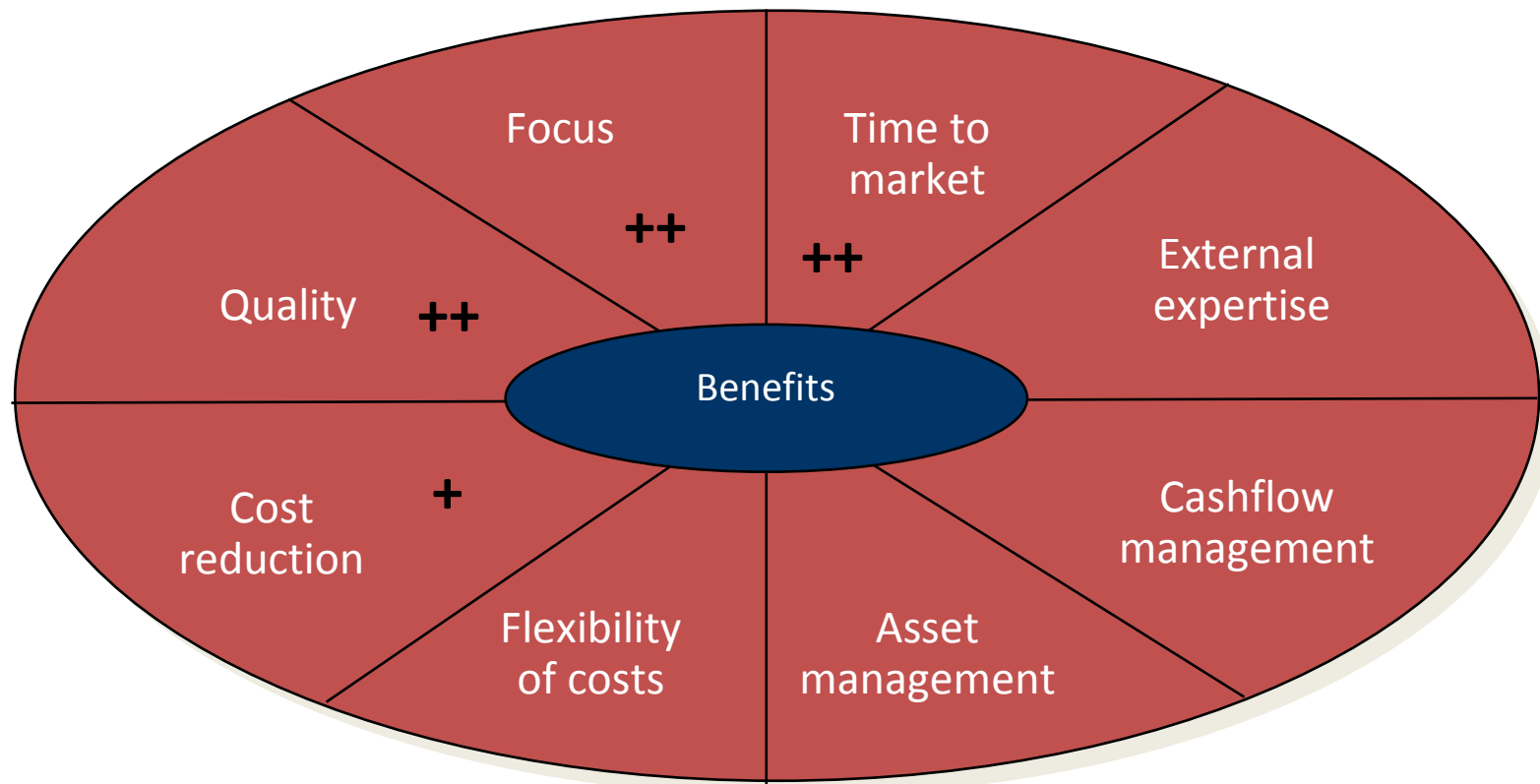
# Focus: de Sales pijplijn



# Focus: outsourcingsdrivers



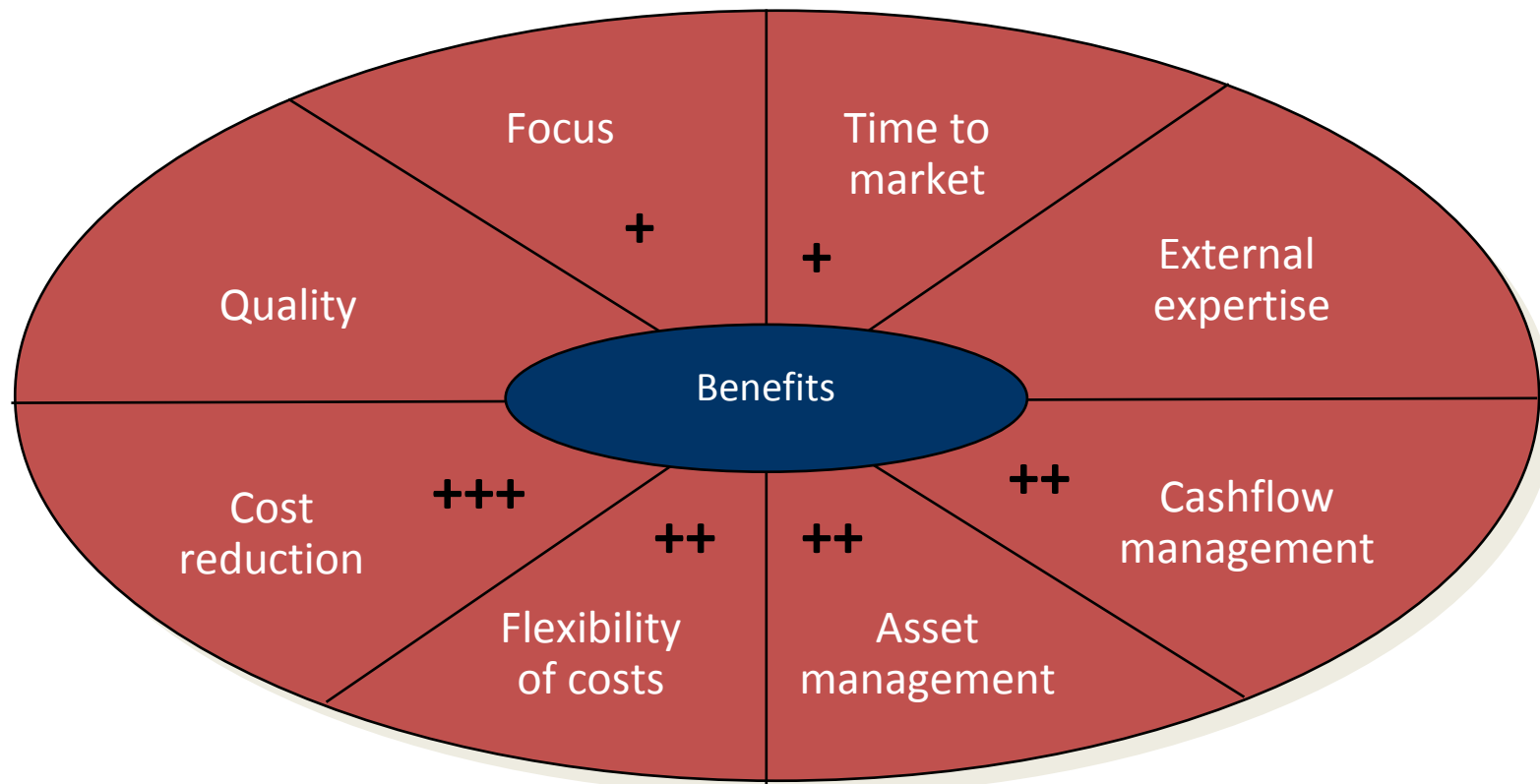
# Focus: outsourcingsdrivers



**Zwaartepunt in sourcingsbesluitvorming vóór de crisis**



# Focus: outsourcingsdrivers



**Zwaartepunt in sourcingsbesluitvorming tijdens de crisis**

# Kritische succesfactoren

Het definiëren en uitvoeren van een succesvolle sourcingsstrategie is geen eenvoudige zaak. (doe het vanaf het begin goed en de opbrengsten zijn groot. Doe je dit niet dat zijn de kosten en de risico's eveneens enorm).

Change & Transitie Management	Economische Analyse	Sourcing en contract elementen	Sourcingsontwerp	Relatie Management & Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actieve CXO sponsorship</li><li>• Helder besluitvormingsprocessen en rollen</li><li>• Begrepen en onderschreven doelstellingen</li><li>• Robuust change en risk management</li><li>• Een empowered team</li><li>• Actief gemanaged transitie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijke baseline en scope</li><li>• Markt conforme prijs</li><li>• “Living” business case</li><li>• Onderschreven prijs en commercieel model</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder sourcing strategie</li><li>• Transparant selectie proces</li><li>• Professioneel service provider management</li><li>• Markt conforme eisen en randvoorwaarden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder gedefinieerde SOLL-situatie</li><li>• Helder (global) delivery model</li><li>• Duidelijke koppelvlakken en afreken afspraken</li><li>• Helderheid over arbeidsvoorwaarden en cultuurelementen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balans tussen relaties onderhouden en de transitie doorvoeren</li><li>• Helder model wie welke relatie heeft tussen klant en leverancier</li><li>• Volwassenheid om te leveren (zowel op proces als capaciteitsniveau)</li><li>• Demand organisatie die “klaar” is</li></ul>

# Focus: kritische succesfactoren

Het definiëren en uitvoeren van een succesvolle sourcingsstrategie is geen eenvoudige zaak.

( Doe het vanaf het begin goed en de opbrengsten zijn groot. Doe je dit niet dat zijn de kosten en de risico's eveneens enorm.)

Change & Transitie Management	Economische Analyse	Sourcing en contract elementen	Sourcingsontwerp	Relatie Management & Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Active CXO sponsorship</b></li><li>• Helder besluitvormingsprocessen en rollen .</li><li>• Begrepen en onderschreven doelstellingen.</li><li>• Robuust change and risk management</li><li>• <b>Een empowered team</b></li><li>• <b>Actief gemanaged transitie</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijke baseline and scope</li><li>• Markt conforme prijs</li><li>• <b>“Living” business case</b></li><li>• Onderschreven prijs en commercieel model</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Heldere sourcing strategie</b></li><li>• <b>Transparant selectie proces</b></li><li>• Professioneel service provider management</li><li>• Markt conforme eisen en randvoorwaarden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder gedefinieerde SOLL-situatie</li><li>• <b>Helder (global) delivery model</b></li><li>• <b>Duidelijke koppelvlakken en afreken afspraken</b></li><li>• <b>Helderheid over arbeidsvoorwaarden en cultuurelementen.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balans tussen relaties onderhouden en de transitie doorvoeren</li><li>• Helder model wie welke relatie heeft tussen klant en leverancier</li><li>• <b>Volwassenheid om te leveren (zowel op proces als capaciteitsniveau)</b></li><li>• <b>Demand organisatie die “klaar” is</b></li></ul>

**Belangrijkste kritische succesfactoren vóór de crisis**

# Focus: kritische succesfactoren

Het definiëren en uitvoeren van een succesvolle sourcingsstrategie is geen eenvoudige zaak.

( Doe het vanaf het begin goed en de opbrengsten zijn groot. Doe je dit niet dat zijn de kosten en de risico's eveneens enorm.)

Change & Transitie Management	Economische Analyse	Sourcing en contract elementen	Sourcingsontwerp	Relatie Management & Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Actieve CXO sponsorship</b></li><li>• Helder besluitvormingsprocessen en rollen</li><li>• Begrepen en onderschreven doelstellingen.</li><li>• Robuust change en risk management</li><li>• Een empowered team</li><li>• <b>Actief gemanaged transitie</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijke baseline en scope</li><li>• <b>Markt conforme prijs</b></li><li>• "Living" business case</li><li>• <b>Onderschreven prijs en commercieel model</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder sourcing strategie</li><li>• Transparant selectie proces</li><li>• Professioneel service provider management</li><li>• Markt conforme eisen en randvoorwaarden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder gedefinieerde SOLL-situatie</li><li>• Helder (global) delivery model</li><li>• <b>Duidelijke koppelvlakken en afreken afspraken</b></li><li>• Helderheid over arbeidsvoorwaarden en cultuurelementen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balans tussen relaties onderhouden en de transitie doorvoeren.</li><li>• Helder model wie welke relatie heeft tussen klant en leverancier</li><li>• Volwassenheid om te leveren (zowel op proces als capaciteitsniveau)</li><li>• Demand organisatie die "klaar" is</li></ul>

**Belangrijkste kritische succesfactoren tijdens de crisis**

# Focus: overheid en stakeholders

- Overheid: stimulering economie en werkgelegenheid behoud.
- Vakbonden: korte termijn werkgelegenheid.
- Aandeelhouders: voortbestaan bedrijf en waarde aandelen stabiel en voorspelbaar.
- Klanten: continuïteit dienstverlening, flexibiliteit en kostenreductie.
- Medewerkers: werkgelegenheid.

# Wat moet de rol van de IT- auditor zijn

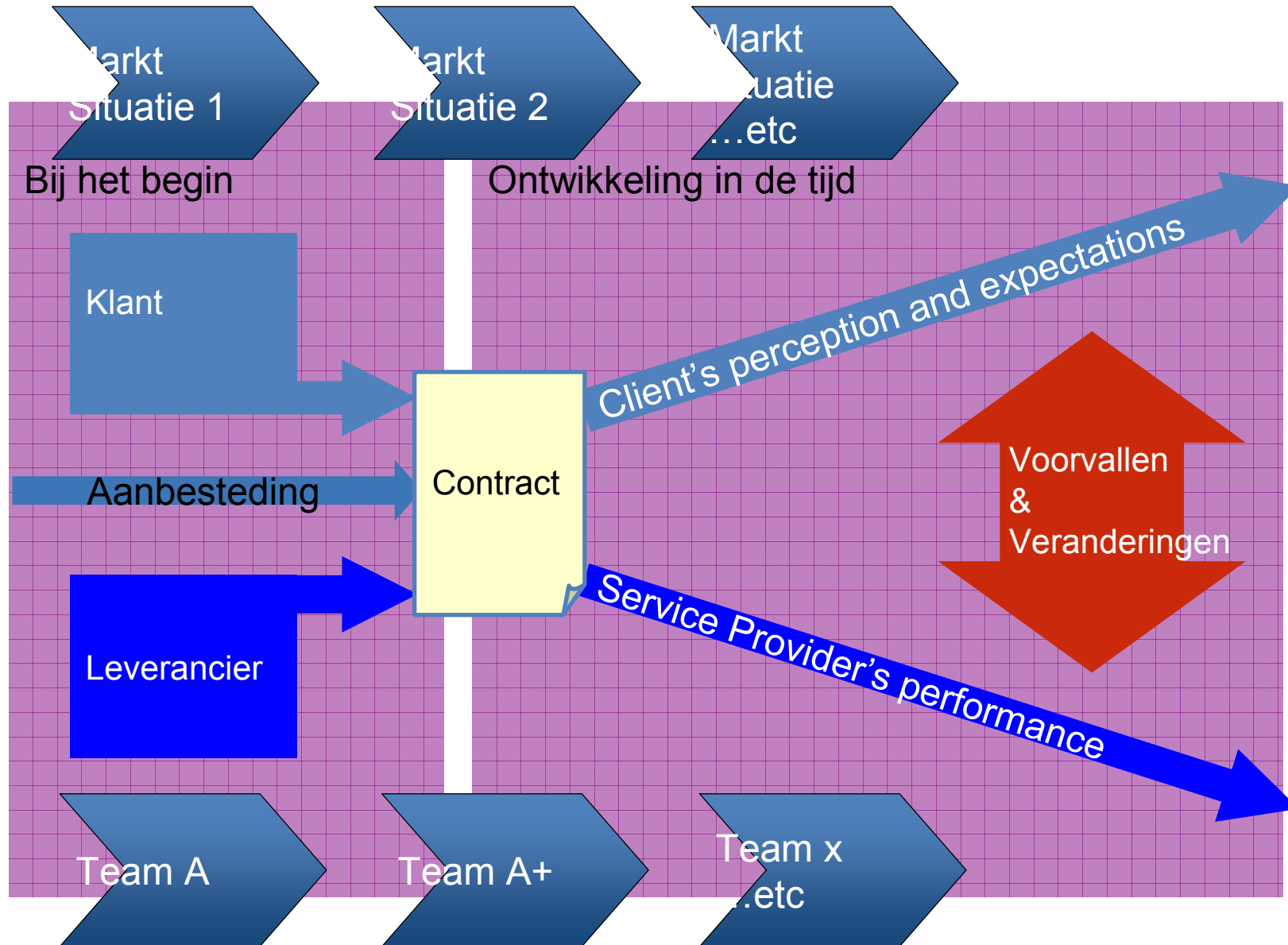
Kijken voorbij de factuur van vandaag.



# Rol van de auditor

- Vertrouwensleer
- Onpartijdig en onafhankelijk
- Deskundig
  - Mbt ICT in relatie tot organisatie, bedrijfsdoelstellingen en strategie
  - Mbt beheersing van die ICT en haar veranderingen
- *Verandert nu de rol van de IT-auditor?*

# De ontwikkeling in de tijd





# Kritische succesfactoren

Het definiëren en uitvoeren van een succesvolle sourcingsstrategie is geen eenvoudige zaak. (doe het vanaf het begin goed en de opbrengsten zijn groot. Doe je dit niet dat zijn de kosten en de risico's eveneens enorm).

Change & Transitie Management	Economische Analyse	Sourcing en contract elementen	Sourcingsontwerp	Relatie Management & Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actieve CXO sponsorship</li><li>• Helder besluitvormingsprocessen en rollen</li><li>• Begrepen en onderschreven doelstellingen.</li><li>• Robuust change en risk management</li><li>• Een empowered team</li><li>• Actief gemanaged transitie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijke baseline en scope</li><li>• Markt conforme prijs</li><li>• “Living” business case</li><li>• Onderschreven prijs en commercieel model</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder sourcing strategie</li><li>• Transparant selectie proces</li><li>• Professioneel service provider management</li><li>• Markt conforme eisen en randvoorwaarden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helder gedefinieerde SOLL-situatie</li><li>• Helder (global) delivery model</li><li>• Duidelijke koppelvlakken en afreken afspraken</li><li>• Helderheid over arbeidsvoorwaarden en cultuurelementen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balans tussen relaties onderhouden en de transitie doorvoeren</li><li>• Helder model wie welke relatie heeft tussen klant en leverancier</li><li>• Volwassenheid om te leveren (zowel op proces als capaciteitsniveau)</li><li>• Demand organisatie die “klaar” is</li></ul>

# Kritische succesfactoren

Het definiëren en uitvoeren van een succesvolle sourcingsstrategie is geen eenvoudige zaak.

Met rood zijn de factoren aangegeven waarbij extra aandacht is vereist van de IT-auditor

Change & Transitie Management	Economische Analyse	Sourcing en contract elementen	Sourcingsontwerp	Relatie Management & Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Actieve CXO sponsorship</b></li><li>• Heldere besluitvormingsprocessen en rollen</li><li>• Begrepen en onderschreven doelstellingen.</li><li>• <b>Robuust change en risk management</b></li><li>• Een empowered team</li><li>• Actief gemanaged transitie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijke baseline and scope</li><li>• <b>Markt conforme prijs</b></li><li>• “Living” business case</li><li>• <b>Onderschreven prijs en commercieel model</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Heldere sourcing strategie</b></li><li>• Transparant selectie proces</li><li>• Professioneel service provider management</li><li>• <b>Markt conforme eisen en randvoorwaarden</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Helder gedefinieerde SOLL-situatie</b></li><li>• Helder (global) delivery model</li><li>• Duidelijke koppelvlakken en afreken afspraken</li><li>• Helderheid over arbeidsvoorwaarden en cultuurelementen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balans tussen relaties onderhouden en de transitie doorvoeren.</li><li>• Helder model wie welke relatie heeft tussen klant en leverancier</li><li>• Volwassenheid om te leveren (zowel op proces als capaciteitsniveau)</li><li>• <b>Demand organisatie die “klaar” is</b></li></ul>

**Er bestaat géén win-lose situatie**

# De rol van de IT-auditor

- Verandert de rol van de IT-auditor door de crisis?

# De rol van de IT-auditor

- Verandert de rol van de IT-auditor door de crisis?
  - In zijn essentie niet:
    - nog steeds de vertrouwensman.

# De rol van de IT-auditor

- Verandert de rol van de IT-auditor door de crisis?
  - In zijn essentie niet;
    - nog steeds de vertrouwensman.
  - In de details wel:
    - andere focus.
    - meer dan ooit risico's benoemen voorbij het nu.