

IT Services Procurement

op basis van ISPL

E E N I N T R O D U C T I E



ITSM LIBRARY

itSMF
THE IT SERVICE
MANAGEMENT FORUM

IT Services Procurement op basis van ISPL

E E N I N T R O D U C T I E



Over de reeks ITSM Library

De uitgaven in deze reeks behandelen de belangrijkste *best practices* op het gebied van IT Management. De auteurs zijn toonaangevende specialisten in hun vakgebied.

Deze reeks wordt uitgegeven voor ITSMF Nederland.

ITSMF is de brancheorganisatie voor IT-serviceorganisaties, en voor afnemers en opdrachtgevers van IT-diensten. Zij heeft tot doel de innovatie en ondersteuning van IT-management te bevorderen. ITSMF is een vereniging waar aanbieders en afnemers gelijkelijk zijn vertegenwoordigd.

In de vereniging staat uitwisseling van kennis en ervaring tussen vakgenoten centraal. Met het uitbrengen van de serie ITSM Library hoopt ITSMF een bijdrage aan deze uitwisseling te leveren.

In deze reeks zijn de volgende uitgaven leverbaar / in voorbereiding:

Introductie, Foundations en Practitioner boeken

- Foundations of IT Service Management based on ITIL (Arabisch, Chinees, Deens, Duits, Engels, Frans, Italiaans, Japanees, Koreaans, Nederlands, Portugees, Russisch en Spaans)
- IT Service Management, an introduction – based on ITIL (Duits, Frans, Russisch, Spaans, Japans)
- IT Services Procurement op basis van ISPL (Nederlands)
- Projectmanagement - een introductie op basis van PRINCE2 (Nederlands, Engels, Duits)
- Release & Control for IT Service Management, based on ITIL – a Practitioner Guide (Engels)

IT Service Management – best practices

- IT Service Management – best practices, deel 1
- IT Service Management – best practices, deel 2
- IT Service Management – best practices, deel 3
- IT Service Management – best practices, deel 4

Topics & Management instruments

- Metrics for IT Service Management (Engels)
- Six Sigma for IT Management (Engels)
- De RfP voor IT-outsourcing (Nederlands)
- Service Agreements (Engels)
- Frameworks for IT Management (Engels)
- IT Governance – a management guide based on CobiT® (Engels, Duits)

Pocket guides

- ISO/IEC 20000, a pocket guide (Engels, Duits, Italiaans, Spaans, voorheen BS 15000)
- IT Services Procurement based on ISPL, a pocket guide (Engels)
- IT Service CMM - a pocket guide (Engels)
- IT Service Management - een samenvatting op basis van ITIL (Nederlands)
- IT Service Management from hell! (Engels)
- Six Sigma for IT Management (Engels)

IT Services Procurement

op basis van ISPL

E E N I N T R O D U C T I E

*it*SMF

Een uitgave van itSMF-I



Colofon

- Titel:** IT Services Procurement op basis van ISPL, een introductie
- Dit boek maakt deel uit van de ITSM Library, een reeks uitgaven van itSMF International, gepubliceerd door Van Haren Publishing.
- Auteurs:** Denis Verhoef (Ordina, hoofdauteur)
Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood)
Erik van der Meulen (Kirkman Company)
Henk Schutte (Fourtune Education & Training)
- Redactie:** Jan van Bon (Inform-IT, hoofdredacteur)
Annelies van der Veen (Inform-IT, redacteur)
- Quality Audit:** Rolf Akker (Atos Origin)
Frits Beekhuis (Belastingdienst)
Geoffrey Behr (Philips International)
Oscar Halfhide (LogicaCMG)
Richard Heijne den Bak (Mitopics)
Lex Hendriks (EXIN)
Dirk Landsaat (Procure-IT- tot 2005)
Swier Jan Miedema (Ordina)
Jaap Teeuwen (ISES International)
Gerard Wijers (Morgan Chambers)
- Uitgever:** Van Haren publishing (info@vanharen.net)
- ISBN(10)** 90 77212 34 5
ISBN(13) 978 90 77212 34 9
- Druk:** Eerste druk, eerste oplage, oktober 2004
Eerste druk, tweede oplage, januari 2006
Eerste druk, derde oplage, mei 2007
- Design & Layout:** CO2 Premedia, Amersfoort-NL

© All rights reserved

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere 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.

Woord vooraf

Vijf jaar na de introductie van de Information Services Procurement Library (ISPL) essentials boeken en na vele verzoeken, is het dan zo ver: het eerste Nederlandstalige boek over ISPL is verschenen. Het toont dat ISPL in een behoefte voorziet en door de markt geplaatst wordt in het rijtje van ITIL, PRINCE2 en dergelijke. Echter ISPL gaat verder en ontstijgt het domein van pure IT-geïnteresseerden: ISPL ontvangt serieuze aandacht vanuit het vakgebied van de IT-inkopers. Op deze manier kan ISPL ook haar bijdrage leveren aan het slaan van een brug tussen IT-management en inkoop.

Een voortdurend toenemend aantal bedrijven maakt gebruik van ISPL. Sommige organisaties integraal, anderen puur voor de aanbesteding van projectmatige werkzaamheden, en weer anderen voor bijvoorbeeld zaken als risicoanalyses, leveringsplannen of governancestructuren. Zo toont ISPL haar mogelijkheid te worden gebruikt als Library: enerzijds een verzameling best practices waarin een aantal quick wins zitten en anderzijds een integrale benadering voor het tenderen en managen van een IT-contract. Ook wordt ISPL gezien als een zeer nuttig overzicht van een verzameling open deuren die men echter toch in de praktijk te vaak over het hoofd ziet.

Veel van deze bedrijven hebben te kennen te geven de Engelstaligheid van de Library een beperking te vinden en de verwachtingen zijn in die zin hooggespannen met dit eerste Nederlandse boek. Het boek kan het beste gepositioneerd worden als het Nederlandstalige introductieboek tot de theorie van ISPL dat tevens dient als basismateriaal voor ISPL Foundation cursussen en dat aansluit bij de EXIN exameneisen voor een ISPL Foundation. Verder biedt het boek een praktijkillustratie ter verheldering van de theorie. Wijselijk hebben de auteurs niet alle theorie van ISPL in dit boek opgenomen waardoor het geheel aan de ene kant compacter is geworden en aan de andere kant de essentials hun waarde behouden. Al met al een compliment waard richting de auteurs.

Gerard Wijers en Tamme Wierenga,
september 2004.

Woord vooraf bij de tweede oplage

Voor u ligt de tweede oplage van 'IT Services Procurement op basis van ISPL, een introductie'. Voor deze oplage is de oorspronkelijke tekst van oktober 2004 aan een nauwkeurige review onderworpen. Correcties en verzoeken tot verduidelijking van gebruikers, auteurs en reviewers zijn verzameld en verwerkt, met als resultaat een verbeterde, en op vele plaatsen verduidelijkte introductie in de ISPL-methodiek.

Januari 2006

Gerard Wijers is principal consultant bij Morgan Chambers en tevens verbonden aan de TU Delft. Hij is een van de Founding fathers van ISPL en sinds 1992 actief betrokken bij de ontwikkeling en toepassing van ISPL. Hij heeft ISPL bij diverse organisaties geïntroduceerd. Hij verzorgt ISPL management opleidingen en is bestuurslid van de ISPG, dat o.a. als missie heeft de ontwikkeling en het gebruik van IT-inkoopgereedschappen zoals ISPL te stimuleren.

Tamme Wierenga is bij Essent verantwoordelijk voor ICT Vendor Management. Hij is voorzitter van het NEVI platform EP.NL, dat als missie heeft de ontwikkeling en het gebruik van het inkoopgereedschap EP/SRM te stimuleren. Hij is betrokken bij een studie die de door de NEVI gedoopte algemene inkoopmethodieken vergelijkt met die van ISPL.

Inhoudsopgave

Colofon.....	4
Woord vooraf.....	5
Woord vooraf bij de tweede oplage.....	5
Inleiding.....	9
Sectie 1 Basisbegrippen en overzicht.....	15
1.1 Basisbegrippen ISPL.....	17
1.1.1 Acquisitie.....	17
1.1.2 Procurements en contracten.....	18
1.1.3 Acquisitiedoel en -strategie.....	18
1.1.4 Acquisitieplan en leveringsplan.....	19
1.1.5 Beslispunten.....	19
1.1.6 Deliverables.....	19
1.2 Acquisitieproces en technieken.....	21
1.2.1 Het acquisitieproces.....	21
1.2.2 Het procurementproces.....	22
1.2.3 Inrichting van de acquisitie.....	23
1.2.4 Planningstechnieken.....	25
Sectie 2 Het acquisitieproces.....	27
2.1 Acquisitie-initiatie.....	29
2.1.1 Definitie van het acquisitiedoel.....	29
2.1.2 Acquisitieplanning.....	32
2.2 Sturen van een procurement.....	39
2.2.1 Tendering.....	39
2.2.2 Contractmonitoring.....	50
2.2.3 Contractvoltooiing.....	55
2.3 Acquisitievoltooiing.....	59
Sectie 3 Risicomanagement en leveringsplanning.....	61
3.1 Beschrijven van services.....	63
3.1.1 Ongoing services.....	63
3.1.2 Projecten.....	67
3.2 Situatie- en risicoanalyse.....	69
3.2.1 Het risicomanagementproces.....	69
3.2.2 Situatianalyse.....	69
3.2.3 Risicoanalyse.....	71
3.3 Ontwerp van de serviceleveringstrategie.....	75
3.3.1 Maatregelen kiezen.....	75
3.3.2 Strategische keuzes.....	75
3.3.3 Impact bepalen van gekozen maatregelen en strategische keuzes.....	79
3.4 Planning van beslispunten.....	81
3.4.1 Beslispunten.....	81
3.4.2 Beschrijven van beslispunten.....	82
3.4.3 Vaststellen van de reeks beslispunten.....	83

Sectie 4. Deliverables	85
4-1 Contractdomein-deliverables	87
4.1.1 Tendering deliverables	87
4.1.2 Beslispuntdeliverables	89
4.2 Servicedomein-deliverables	91
4.2.1 Typen servicedomein-deliverables	91
4.3 Doeldomein-deliverables	93
4.3.1 Operationele items	93
4.3.2 Beschrijvende items	93
4.3.3 Eigenschappen van het doeldomein	94
4.3.4 Kenniskarakteristieken	97
Appendices	99
A Terminologie	99
A.1 Begrippenlijst	99
A.2 Begrippenlijst Engels-Nederlands	115
B Situatiefactoren	123
B.1 Complexiteitsfactoren in het doeldomein	123
B.2 Onzekerheidsfactoren in het doeldomein	125
B.3 Complexiteitsfactoren in het servicedomein	127
B.4 Onzekerheidsfactoren in het servicedomein	128
C Risico's als gevolg van situatiefactoren	131
C.1 Risico's verbonden aan complexiteit in het doeldomein	131
C.2 Risico's verbonden aan onzekerheid in het doeldomein	132
C.3 Risico's verbonden aan complexiteit in het servicedomein	133
C.4 Risico's verbonden aan onzekerheid in het servicedomein	134
D Vuistregels voor planning beslispunten	135
D.1 Vuistregels voor beschrijvingsaanpak	135
D.2 Vuistregels voor bouwaanpak	138
D.3 Vuistregels voor installatieaanpak	139
D.4 Vuistregels voor servicesturingsaanpak	140
E Case	141
E.1 Acquisitie-initiatie	141
E.2 Situatie- en risicoanalyse	146
E.3 Ontwerp van de leveringsstrategie	150
E.4 Planning van beslispunten	151
Literatuur en adressen	155
Overzicht ISPL	156

Inleiding

Doel en doelgroep

Voor u ligt de eerste introductie tot ISPL in boekvorm, in de Nederlandse taal. ISPL staat voor Information Services Procurement Library, vrij vertaald: een aanpak gericht op het sturen van IT-dienstverlening. Het voorliggende boek bevat alle theoretische achtergrondkennis die noodzakelijk is om het *ISPL Foundation* examen succesvol te kunnen afleggen. Aan de hand van een case wordt getoond hoe die achtergrondkennis in de praktijk toegepast kan worden.

Het boek is bedoeld voor iedereen die nader met ISPL wil kennismaken, zowel voor hen die de aanpak in hun werkomgeving willen toepassen als voor hen die zich op het examen willen voorbereiden. Iedereen die in de rol van opdrachtgever of opdrachtnemer bij IT-dienstverlening betrokken is geldt als doelgroep van ISPL. Specifieke functies waarvoor ISPL interessant kan zijn, zijn: inkoop- en programmamanagers, contractmanagers, service level managers en projectmanagers.

Achtergrond van ISPL

De aanpak ISPL is in opdracht van de Europese Commissie ontwikkeld voor gebruik in de publieke en de private sector. De ontwikkeling is in 1998 ter hand genomen door een Europees consortium van vijf partijen: FAST uit Duitsland, TIEKE uit Finland, de Sema Group¹ uit Frankrijk en ID Research² en de Stichting EXIN uit Nederland. Sinds de zomer van 1999 is ISPL publiek beschikbaar.

De opdracht van de Europese Commissie was erop gericht een aanpak te ontwikkelen als bijdrage aan het verzakelijken van klant-leverancierrelaties bij IT-dienstverlening. De te ontwikkelen aanpak diende toegankelijk en aantrekkelijk te zijn voor de markt. De aanpak diende gebaseerd te zijn op de praktijk, een studeerkamerstudie was niet gevraagd. De aanpak diende ten slotte gebruik te maken van Euromethod. Euromethod was een verzameling van waardevolle vuistregels die echter door hun abstracte gehalte weinig toegankelijk waren. De methoden, technieken, instrumenten en heuristieken uit ISPL zijn dan ook gebaseerd op best (en worst!) practices, opgedaan in tien jaar van aanbestedingen in de verschillende Europese lidstaten. Deze zijn zorgvuldig bestudeerd en in een systematische en toegankelijke vorm gebracht.

Beoogde effecten van ISPL

Dienstverlening, inkoop, toezien op levering, overeenkomsten sluiten, het zijn eeuwenoude processen waar juridische expertise, commerciële vaardigheden en productkennis en vakmanschap elkaar ontmoeten. Het is tekenend dat het juist in de IT-sector zo lastig blijkt om deze processen vakkundig uit te voeren.

Productkennis en vakmanschap zijn in de IT minder uitgekristalliseerd dan in andere sectoren. Software is minder tastbaar dan een houten tafel en het stellen van eisen eraan is navenant moeilijk. Levering van grote aantallen PC's en printers mag inmiddels als een 'standaardlevering' beschouwd worden, het ontwikkelen van maatwerksoftware voor grootschalige bedrijfsproces-

1. De Sema Group is onderdeel geworden van SchlumbergerSema. SchlumbergerSema is vervolgens onderdeel geworden van Atos Origin.

2. ID Research is onderdeel geworden van Ordina.

INLEIDING

sen, het opzetten van een helder en goedgestructureerd sourcingtraject en het implementeren van een complex softwarepakket in een vaak turbulente organisatie met maatwerkbehoeften zijn dit allerminst!

Voor de weerbarstige en moeilijk grijpbare wereld van IT-uitbesteding is niets zo praktisch als een goede theorie. Grip krijgen, ordenen, plannen, in sommige trajecten lijkt het nooit te lukken en blijft iedereen achter de feiten aan hollen.

ISPL is te beschouwen als een voorbeeld van een aanpak die zo'n praktische theorie biedt. Hier zijn verschillende redenen voor.

1. De aanpak is gebaseerd op *best practices*, op een dozijn grote IT-deals in de private en de publieke sector in de verschillende Europese lidstaten.
2. De aanpak is ontworpen vanuit de filosofie dat "de beste en altijd werkende" aanpak niet bestaat, in plaats daarvan bevat de aanpak allerhande vuistregels en praktische adviezen die in sommige situaties goed werken en in andere niet. Bij iedere vuistregel is aangegeven voor welke situaties ze van toepassing is. Daarmee bevat ISPL veel methodische bouwstenen om steeds weer een aanpak op maat te maken.
3. Het kost inspanning om weerbarstige, complexe en steeds weer veranderende situaties te begrijpen en naar je hand te zetten. De aanpak biedt vele en velerlei managementinstrumenten voor begrip en sturing.

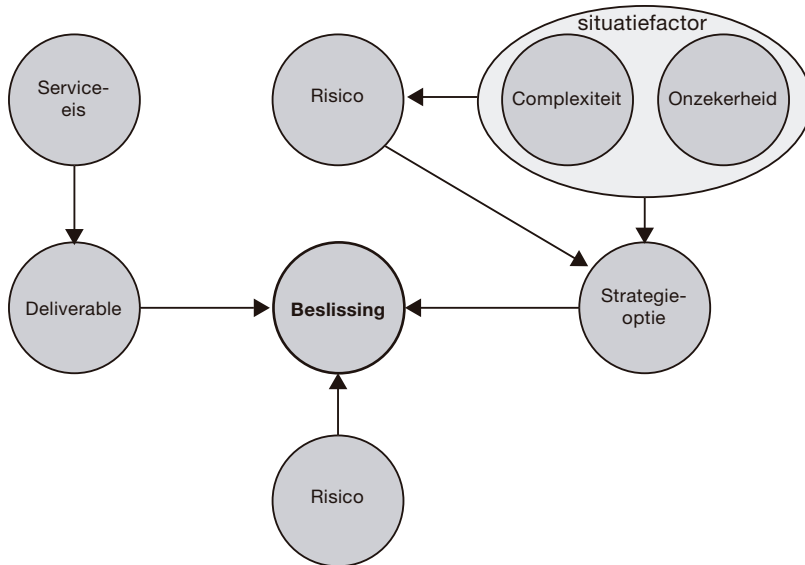
Vanuit deze achtergrond helpt ISPL klanten en leveranciers om hun relatie gedurende een uitbestedingstraject professioneel en zakelijk in te richten. Wat zijn nu de grootste voordelen die organisaties kunnen behalen door ISPL in te zetten? Om deze vraag te beantwoorden maken we onderscheid naar klanten en leveranciers.

Klanten worden geholpen om een strategie voor het traject uit te zetten die erop ontworpen is de majeure risico's beheersbaar te krijgen en te houden. Ze worden in de tenderfase geholpen om gebruik te maken van de concurrentie in de markt, onder meer doordat offertes van leveranciers vergelijkbaar worden. In de leveringsfase helpt ISPL hen het contract als effectief stuurinstrument te hanteren en besluitvorming te organiseren.

Leveranciers kunnen veel gerichtere offertes en de klantwensen in hun offerte centraal stellen. Ze kunnen de verantwoordelijkheden van de klantorganisatie gedurende het traject expliciet maken en erop sturen. Doordat de rollen van beide partijen in de gezamenlijke sturing expliciet zijn is het voor de leverancier veel eenvoudiger te werken aan een goede relatie met zijn klant.

Kernbegrippen van ISPL

De voordelen die ISPL biedt aan klanten en leveranciers zijn terug te voeren op de kernbegrippen van de aanpak: beslissing, rol, deliverable, strategieoptie, risico, situatiefactor en service-eis. We nemen ze in vogelvlucht door.



Uitgangspunt is dat de leverancier primair uitvoert en oplevert en dat de klant stuurt en beslist. Het belangrijkste kernconcept in ISPL - de *beslissing* - is zo ontworpen dat heldere afspraken gemaakt kunnen worden over hoe en wanneer de klant stuurt en beslist. Deze afspraken gaan in ieder geval over de rollen, die vanuit beide partijen bij de besluitvorming betrokken worden, en hoe ze dat worden. Verder over de deliverables die noodzakelijk zijn om beslissingen te kunnen nemen.

De volgorde waarin beslissingen genomen worden, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de gekozen strategie. ISPL biedt een divers palet aan strategieopties en maatregelen, en vuistregels over hoe deze helpen de dienstverlening beheersbaar te houden, hoe ze ingezet dienen te worden bij bepaalde risicoprofielen en hoe ze van invloed zijn op de besluitvorming.

ISPL biedt een overzicht van 15 *risico's* voor de dienstverlening, waarvan sommige direct ook risico zijn voor de business. Deze risico's kunnen in de praktijk eenvoudig verbijzonderd worden. Zo is het algemene risico 'Onduidelijke eisen' eenvoudig te verbijzonderen naar bijvoorbeeld 'Onduidelijkheid over het gewenste technische platform' of 'Onduidelijkheid over de scope van de af te dekken bedrijfsprocessen'. ISPL vraagt om de risico's te scoren op hun kans en hun impact.

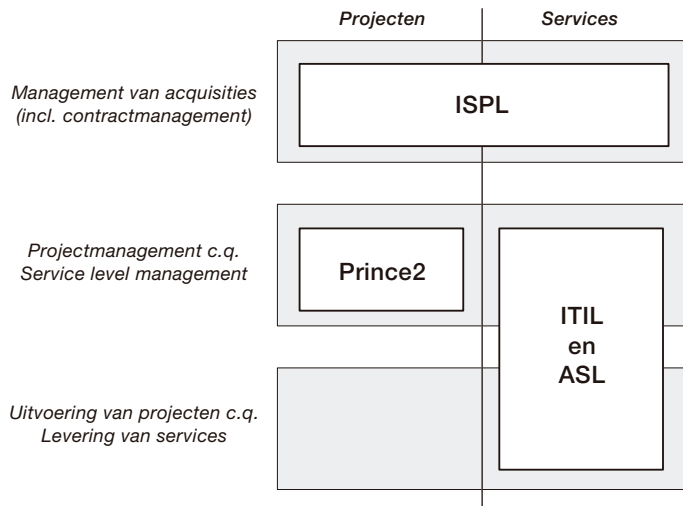
ISPL bevat veel kennis over achterliggende oorzaken van risico's in de vorm van een voorgedefinieerde lijst van 51 *situatiefactoren* die helpen bij het vinden van specifieke onzekerheden en complexiteiten in de uitbesteding. Dit maakt het mogelijk een aanbieding af te stemmen op de specifieke situatie van de klant.

INLEIDING

Ten slotte biedt ISPL templates om de functionele eisen die gesteld worden aan de in te kopen dienst nog kernachtig vast te stellen. Dit wordt dan in de praktijk vaak gecombineerd met een verwijzing naar een volledig requirements-document. ISPL draagt met name bij aan de toets op volledigheid en het aanbrengen van een transparante en eenduidige structuur.

Relatie tot andere aanpakken

De meeste methoden en technieken in de IT-sector zijn gericht op het managen en het uitvoeren van projecten en services. ISPL dient een ander doel, namelijk het acquireren van projecten en services.



ISPL biedt ondersteuning voor de technisch-inhoudelijke aspecten van acquisitie-management. Zo leidt uitvoering van de aanpak onder meer tot een technisch bestek (in ISPL-terminen: het leveringsplan). Voor ondersteuning van juridische en financiële aspecten wordt verwezen naar andere aanpakken.

Praktijkervaringen met ISPL

Sinds 1999 hebben verscheidene organisaties ervaringen opgedaan met ISPL, soms als middel om een inkoopafdeling te harmoniseren, soms als instrument om de strategie voor een groot project te bepalen, soms als audit-tool om een bestaande servicecontract te beoordelen. Juist in grote, complexe, onzekere settings loont investering in het maken van heldere afspraken en plannen. De geïnvesteerde tijd en middelen worden ruimschoots terugverdiend door verbeterde aansturing van het leveringsproces en heldere besluitvorming daaromtrent. De meeste aanbevelingen zijn ook nuttig bij kleine projecten en services; dan is minder diepgang vereist bij de uitvoering van de verschillende stappen uit de aanpak.

In Nederland hebben gebruikers van ISPL zich verenigd in de ISPG, de Information Services Procurement Group, een vereniging die zich richt op verdere professionalisering van het vakgebied IT-procurement en op uitwisseling van praktijkervaringen, zie www.ispg.nl.

Verantwoording

Dit boek is gebaseerd op vier boeken uit ISPL, te weten:

- Managing Acquisition Processes
- Managing Risks and Planning Deliveries
- Specifying Deliverables
- Dictionary

Deze boeken bevatten vele, soms zeer gedetailleerde en specifieke vuistregels. Sommige zijn voor dit introductieboek als te gedetailleerd of te specifiek achterwege gelaten. Zo beschouwd is dit boek een introductieboek waarbij de essentie van ISPL overeind gebleven is.

Voor de volledige inhoud van ISPL worden lezers dan ook naar de Engelstalige originele boeken verwezen.

Voor dit Nederlandse introductieboek is een Nederlands ISPL-idioom ontwikkeld. In een aantal gevallen bleek het lastig een goed Nederlands woord te bepalen, hier zijn de Engelse termen gehandhaafd. In Appendix A zijn begrippenlijsten met vertalingen en definities opgenomen.

Leeswijzer


Het boek is opgezet in een aantal secties, elke sectie bestaat uit een aantal hoofdstukken waarin een onderwerp uit ISPL wordt behandeld.

Sectie 1 is het inleidende deel, hier worden de basisbegrippen en concepten besproken die nodig zijn voor een goed begrip van de rest van de hoofdstukken.

In **sectie 2** wordt, na een totaaloverzicht van het acquisitieproces, elk subproces van de acquisitie in een apart hoofdstuk behandeld: de acquisitie-initiatie, de procurement en de contractvoltooiing.

Sectie 3 zoomt vervolgens in op een aantal belangrijke planningstechnieken die nodig zijn voor het ontwikkelen van de leveringsplannen: beschrijven van services, situatie- en risicoanalyse, ontwerpen van een leveringsstrategie en het plannen van de momenten, waarop beslissingen moeten worden genomen over de service.

Sectie 4 bespreekt de verschillende types deliverables -producten- die klant en leverancier gedurende het acquisitieproces op dienen te leveren.

Door het boek heen wordt vaak verwezen naar een **Appendix**. Naast de begrippenlijsten met definities en vertalingen van de ISPL-begrippen zijn er appendices met overzichten van vuistregels, en er is een appendix waarin een aantal cruciale delen van het acquisitieproces worden geïllustreerd met een praktijkvoorbeeld. Verwijzingen naar de case worden in de tekst aangegeven met een  .

Denis Verhoef,
Hoofdauteur

Dr.ir. T.F. (Denis) Verhoef is werkzaam als overheidsadviseur op IT-gebied. Hij is partner bij de Ordina Groep. Veel van zijn advieswerk betreft het verzakelijken van klant-leverancierrelaties en het begeleiden van tendertrajecten. Hij is voorzitter van de ISPG, de vereniging die zich met hetzelfde thema bezig houdt. Hij is primary editor van ISPL en verzorgt opleidingen "ISPL Management". Verhoef heeft veel nationale en internationale publicaties op zijn naam staan.

Sectie 1

Basisbegrippen & overzicht

- * Hoofdstuk 1.1: Basisbegrippen ISPL
- * Hoofdstuk 1.2: Acquisitieproces & technieken

ISPL biedt een gestructureerde aanpak voor het verwerven en uitbesteden van IT-services en reikt klant en leverancier handvatten aan voor de beheersing van het acquisitieproces in een verscheidenheid aan situaties. In deze eerste sectie wordt een basis gelegd voor de wijze waarop ISPL vorm geeft aan deze ondersteuning: wat is een acquisitie in ISPL, hoe ziet het acquisitieproces eruit en wat zijn de kernbegrippen?

ISPL geeft een nauwkeurige fasering en beschrijving van het gehele acquisitieproces, vanaf de definiëring van doel, strategie en plan tot offertetrajecten, contractering, contractmonitoring en, ten slotte, de contractvoltooiing. Daarbij biedt het technieken en praktische richtlijnen voor het bepalen van de strategie, het beheersen van risico's en het voorbereiden en plannen van beslissingen die gedurende het gehele acquisitietraject door klant -en leverancier- moeten worden genomen. Ter ondersteuning van het gehele proces definieert ISPL een aantal deliverables (producten) die tijdens de acquisitie door klant en leverancier dienen te worden opgeleverd.

Het eerste hoofdstuk van deze sectie geeft een korte beschrijving van kernbegrippen van ISPL die in het gehele boek worden gebruikt. In de loop van het boek zullen deze begrippen steeds meer vulling krijgen.

Het tweede hoofdstuk geeft een overzicht van het acquisitieproces, de inrichting van het proces en de technieken voor het ontwikkelen van een acquisitieplan en leveringsplan. In de volgende secties van het boek wordt de verschillende onderdelen uit dit overzicht verder uitgediept.

1.1 Basisbegrippen ISPL

Dit hoofdstuk biedt een korte beschrijving van een aantal kernbegrippen die in het gehele boek worden gebruikt. Achtereenvolgens komen de volgende begrippen aan de orde: een acquisitie, procurement en contract; doel en strategie van een acquisitie; acquisitieplan en leveringsplan, beslispunten en deliverables.

1.1.1 Acquisitie

Het acquisitieproces, of kortweg de acquisitie, heeft als doel het verwerven van een systeem of service of een combinatie daarvan, om daarmee te voldoen aan de bedrijfsbehoeften.

Systemen en services

Een acquisitie richt zich dus op het verwerven van 'systemen' en/of 'services'. Wat houden deze begrippen in ISPL in?

Systemen

Een systeem oftewel 'informatiesysteem' (IS: Information System) wordt gedefinieerd als dat deel van een organisatie dat informatie levert, gebruikt en distribueert.

Het informatiesysteem bestaat uit:

- een menselijk deel (HS: Human System);
- een geautomatiseerd deel (CS: Computerised System): computers, randapparatuur en software.

Het geautomatiseerde systeem kent net als het informatiesysteem processen, informatie en actoren. Het gaat dan om geautomatiseerde processen, geautomatiseerde gegevens en processoren. Actoren zijn personen of delen van het computersysteem die informatie gebruiken, onderhouden en beheren voor de uitvoering van processen.

Voorbeeld

Een fictief voorbeeld van een systeem is de applicatie MarketingWIZ.

Services

Een service wordt in ISPL gedefinieerd als een proces dat een persoon of een organisatie uitvoert voor een andere persoon of organisatie. ISPL onderkent twee soorten services: projecten en ongoing services:

- Projecten betreffen een verandering van (delen van) het informatiesysteem en hebben een eindige duur. Projecten worden gekenmerkt door een begintoestand en een eindtoestand (van het informatiesysteem).
- Ongoing services zijn gericht op de continuïteit van de bedrijfsprocessen en worden gekenmerkt door een stabiele toestand van het informatiesysteem.

Voorbeeld

Een voorbeeld van een project is het ontwerp, de bouw en de installatie van MarketingWIZ. Een voorbeeld van een ongoing services is het beheer van MarketingWIZ.

Doeldomein, servicedomein en contractdomein

ISPL richt zich op drie domeinen, namelijk het doeldomein, het servicedomein en het contractdomein. Het doeldomein is dat deel van de klantorganisatie, in termen van bedrijfsproces-

SECTIE 1: BASISBEGRIPPEN & OVERZICHT

sen, -informatie, -actoren en -technologie, dat betrokken is bij of beïnvloed wordt door een service. Het servicedomein is dat deel van de leveranciersorganisatie, in termen van serviceprocessen, -informatie, -actoren en -technologie, dat de service levert. Het contractdomein is het contractmanagement van de klant- en de leverancierorganisatie.

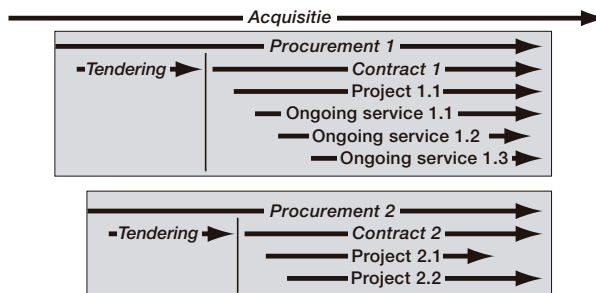
Voorbeeld

Het doeldomein is dat deel van de klantorganisatie dat gebruik maakt van MarketingWIZ. Het doeldomein kent marketingprocessen, marketinginformatie, marketeers en een productieplatform voor MarketingWIZ.

Het servicedomein is dat deel van de leveranciersorganisatie dat MarketingWIZ ontwerpt, bouwt en installeert. Serviceprocessen zijn hier ontwerp-, bouw- en installatieprocessen; service-informatie is de daarvoor benodigde informatie, serviceactoren zijn systeemontwikkelaars en servicetechnologie bestaat uit systeemontwikkeltools.

1.1.2 Procurements en contracten

Een acquisitie kan worden opgedeeld in meerdere deeltrajecten oftewel procurements. Een procurement is het proces van het tot stand komen van een contract tot en met het geleverd krijgen van de services en systemen die erin staan omschreven. Zoals figuur 1.1 laat zien, kan een contract betrekking hebben op meerdere projecten en ongoing services.



Figuur 1.1 Opbouw van een acquisitie

Een contract is een (juridisch bindende) overeenkomst tussen twee partijen voor de levering van systemen of services, of een soortgelijke interne afspraak binnen een organisatie. Er kunnen meerdere contracten nodig zijn voor de acquisitie van systemen en/of services.

Voorbeeld

In het voorbeeld van MarketingWIZ kent de acquisitie mogelijk één procurement, namelijk als ontwikkeling en beheer van MarketingWIZ in één contract zijn ondergebracht. Als ontwikkeling en beheer in twee aparte contracten zijn ondergebracht, is er sprake van twee procurements.

1.1.3 Acquisitiedoel en -strategie

Het acquisitiedoel wordt gedefinieerd als het samenhangende geheel van systeem- en service-eisen die voortkomen uit de bedrijfsbehoeften van het doeldomein. Het acquisitiedoel is de drijvende kracht achter het acquisitieproces en het is de basis voor het formuleren van een acquisitiestrategie, die wordt vastgelegd in het acquisitieplan. De acquisitiestrategie bepaalt hoeveel en wat voor contracten nodig zijn om het acquisitiedoel te bereiken, inclusief hun afbakening,

doorlooptijd en volgorde, de soort klant-leverancierrelaties en de aanpak om risico's te beheersen. Het opdelen van de acquisitie in een aantal procurements kan een onderdeel van de strategie zijn.

1.1.4 Acquisitieplan en leveringsplan

In het acquisitieplan en het leveringsplan worden afspraken vastgelegd met betrekking tot besluitvorming over één acquisitie, respectievelijk één procurement.

Acquisitieplan

De kern van het acquisitieplan is een planning van beslispunten over de looptijd van de acquisitie. Beslispunten zijn de momenten waarop de klant, mogelijk samen met de leverancier, beslissingen neemt over de services. Verder omvat het de acquisitiestrategie die bij het definiëren van het acquisitiedoel is bepaald, en een beschrijving van de wijze waarop de acquisitie binnen de klantorganisatie wordt georganiseerd. De klantorganisatie is verantwoordelijk voor de inhoud van het acquisitieplan.

Leveringsplan

De kern van het leveringsplan is een planning van beslispunten voor één procurement. De geplande beslispunten bepalen de monitoring en voltooiing van het contract. Verder beschrijft het plan de te leveren service, het bevat een analyse van de situatie en de risico's en het stelt een leveringsstrategie vast. Eerder is al aangegeven dat een procurement betrekking kan hebben op meerdere projecten en meerdere ongoing services. De verschillende projectleverings- en serviceleveringsplannen die bij zo'n procurement horen, worden in het leveringsplan verenigd. De klant- en de leveranciersorganisatie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de inhoud van het leveringsplan. Het komt gedurende de tendering in opeenvolgende versies tot stand. Het is te beschouwen als de technisch-inhoudelijke annex bij het contract en heeft daarmee een juridische status.

1.1.5 Beslispunten

Een beslispunt is een moment waarop de klant, mogelijk samen met de leverancier, beslissingen neemt over de service. Beslissingen kunnen het doeldomein betreffen, het servicedomein of het contractdomein. Een besluit wordt genomen op basis van opgeleverde deliverables.

Voorafgaand aan de levering wordt in het leveringsplan voor ieder beslispunt vastgelegd:

- doel (in termen van de te nemen beslissingen);
- rollen die betrokken zijn bij het beslissingsproces;
- deliverables die voor de besluitvorming nodig zijn;
- organisatie, planning en verslaglegging;
- kosten.

Voorbeeld

De beslissingen die op de agenda van een beslispunt staan betreffen doorgaans acceptatiebeslissingen, investeringsbeslissingen en ontwerpbeslissingen. Een voorbeeld van een beslispunt is "Acceptatie van het basisontwerp van het systeem MarketingWIZ".

1.1.6 Deliverables

Een deliverable is een product dat wordt uitgewisseld tussen de leverancier en de klant ter ondersteuning van het doel van de acquisitie. Het eerder beschreven acquisitieplan en het leveringsplan zijn de belangrijkste deliverables van het acquisitieproces.

SECTIE 1: BASISBEGRIPPEN & OVERZICHT

De eisen die aan een deliverable gesteld worden moeten helder en eenduidig zijn. ISPL onderscheidt verschillende typen deliverables en definieert voor ieder type een verzameling eigenschappen. Deze worden gebruikt om de deliverables helder en eenduidig te karakteriseren en dus om verwachtingen tussen klant en leverancier te managen.

Er zijn 3 soorten deliverables:

- **Deliverables van het contractdomein** - hier wordt onderscheid gemaakt in tenderingdeliverables (bijvoorbeeld offerteaanvraag, contract) en beslispuntdeliverables (bijvoorbeeld beslis-puntvoorstel, contractvoltooiingsverslag).
- **Deliverables van het doeldomein** - hier wordt onderscheid gemaakt in operationele items en beschrijvende items.
- **Deliverables van het servicedomein** - dit kan een plan zijn (serviceplan) of een rapport (servicerapport).

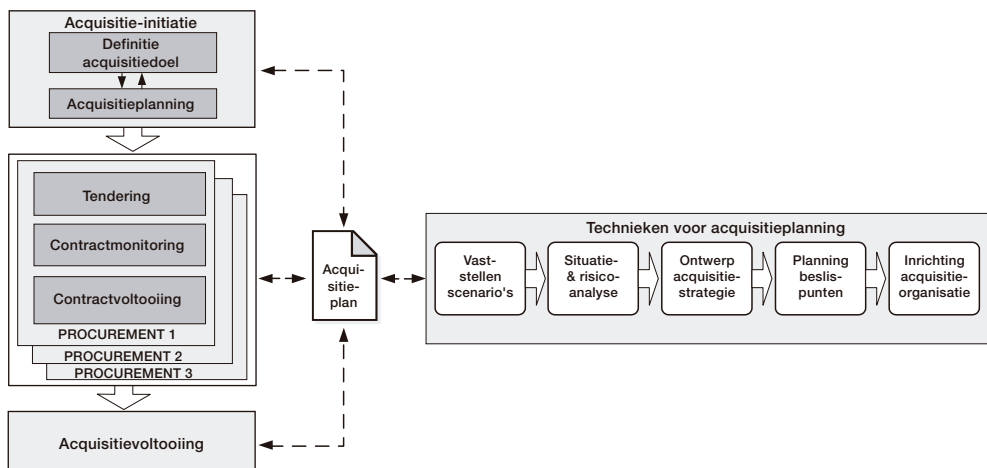
In Sectie 4 van dit boek worden de verschillende soorten deliverables uitgebreid beschreven.

1.2 Acquisitieproces & technieken

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van het acquisitieproces en het procurementproces en worden technieken geïntroduceerd die worden gebruikt voor de ontwikkeling van het leveringsplan.

1.2.1 Het acquisitieproces

Figuur 1.2 geeft een overzicht van het acquisitieproces. De acquisitie begint vanaf de acquisitie-initiatie door de klant (met de definitie van het acquisitiedoel en acquisitieplanning) en kent vervolgens een aantal klant-leverancierprocessen, de procurements. Ten slotte wordt de acquisitie afgesloten met weer een klantproces: de acquisitievoltooiing. De voornaamste deliverable is het acquisitieplan. Dit plan wordt opgesteld in de acquisitie-initiatiefase en kan gedurende de procurements worden aangepast. De rechterhelft van de figuur toont de technieken die gebruikt worden om het acquisitieplan op te stellen of aan te passen.



Figuur 1.2 Het acquisitieproces

Een acquisitieproces bestaat uit de volgende subprocessen:

1. Acquisitie-initiatie

Het voorbereiden en opstarten van de acquisitie bestaat uit het aanscherpen van het acquisitiedoel aan de hand van de bedrijfsbehoeften en de eisen aan de services en/of de systemen, en uit het maken van een acquisitieplan om de gestelde acquisitiedoelen te bereiken. Een belangrijk onderdeel van dit plan is de acquisitiestrategie. Deze wordt bepaald aan de hand van een overzicht van mogelijke scenario's en aan de hand van een analyse van de situatie en van de risico's. Onderdeel van de acquisitiestrategie is de vaststelling van het aantal, de prioriteit en de volgorde van de procurements. De situatie- en risicoanalyse geeft vervolgens per procurement aan waar in de gekozen strategie rekening moet worden gehouden met het optreden van risico's. Dit resulteert in een plan waarin staat welke beslissingen op welke momenten tijdens de acquisitie moeten worden genomen. Ten slotte wordt de organisatie van de acquisitie ingericht.

Tijdens de acquisitie-initiatie gaan de aanscherping van het doel en de planning van de acquisitie hand in hand.

2. De procurements

Na de acquisitie-initiatie worden de verschillende procurementprocessen uitgevoerd. Elke procurement is gericht op één contract. De procurements kunnen zowel tegelijkertijd als

SECTIE 1: BASISBEGRIPPEN & OVERZICHT

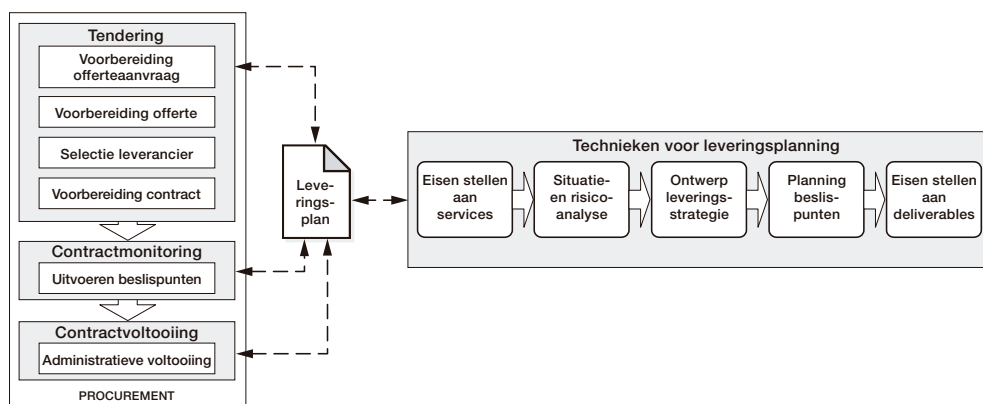
opeenvolgend plaatsvinden. Het acquisitiemanagement is verantwoordelijk voor het bewaken van de samenhang tussen de procurements binnen het gehele acquisitieproces.

3. Acquisitievoltooiing

De acquisitiemanager controleert of alle contracten succesvol zijn afgesloten en of het acquisitiedoel in zijn geheel is bereikt. De ervaringen die zijn opgedaan worden vastgelegd zodat de klantorganisatie ervan kan leren. Ten slotte wordt de acquisitieorganisatie ontbonden.

1.2.2 Het procurementproces

Het procurementproces omvat tendering, contractmonitoring en contractvoltooiing. De voornaamste deliverable is het leveringsplan. Klant en leverancier stellen dit plan op tijdens de tendering en het kan gedurende de contractmonitoring worden aangepast. De rechterhelft van figuur 1.3 toont de technieken die gebruikt worden om het leveringsplan op te stellen of aan te passen.



Figuur 1.3 Het procurementproces

Elke procurement is gericht op één contract. Voor elke procurement worden de volgende stappen doorlopen:

1. Tendering

Tendering heeft tot doel op grond van de offertes een leverancier te kiezen en met de gekozen partij een contract overeen te komen. In het contract staan de op te leveren systemen en services en de verantwoordelijkheden. Tendering omvat de volgende subprocessen:

- voorbereiden van een offerteaanvraag;
- voorbereiden van de offerte;
- leveranciersselectie;
- voorbereiding en ondertekening van het contract.

De stappen in dit proces kunnen elkaar in de tijd overlappen of worden herhaald.

2. Contractmonitoring

Het monitoren van een contract heeft tot doel om te controleren of de levering van systemen en services voldoet aan de eisen zoals die in het contract zijn overeengekomen. Dit proces kan worden gezien als een beslissingsproces: op verschillende momenten nemen de klant en de leverancier beslissingen over de kosten, de planning en overige contractuele zaken.

3. Contractvoltooiing

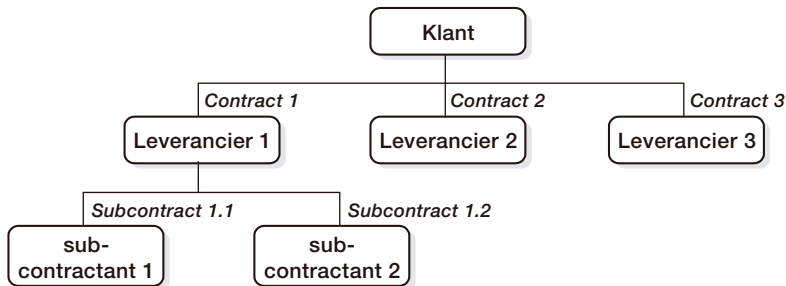
Dit subprocess van een procurement heeft tot doel het contract te beëindigen. De contractverantwoordelijke van de klant controleert of alle openstaande kwesties zijn afgehandeld, zoals

betaling, overdracht en garantie. Contractvoltooiing biedt ook de gelegenheid de leerervaringen te inventariseren, te delen en vast te leggen.

1.2.3 Inrichting van de acquisitie

Klant - leverancierrelaties

Het acquisitieproces wordt gestuurd door de klant en gemanaged door klant en leverancier. De klant heeft besloten services uit te besteden en is verantwoordelijk voor het vaststellen van het acquisitiedoel. In complexe acquisities kunnen meerdere leveranciers betrokken zijn bij het leveren van services. Leveranciers kunnen zelf weer klant zijn van subcontractors (onderaannemers), zie figuur 1.4.



Figuur 1.4 Klant - leverancierrelaties

Klant - leverancierrollen

Voor de inrichting van een acquisitie zullen zowel binnen de klantorganisatie als binnen de leveranciersorganisatie een aantal rollen moeten worden toegewezen. Deze rollen geven aan waar de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een acquisitie liggen en welke kennis en vaardigheden er nodig zijn voor de ondersteuning hiervan.

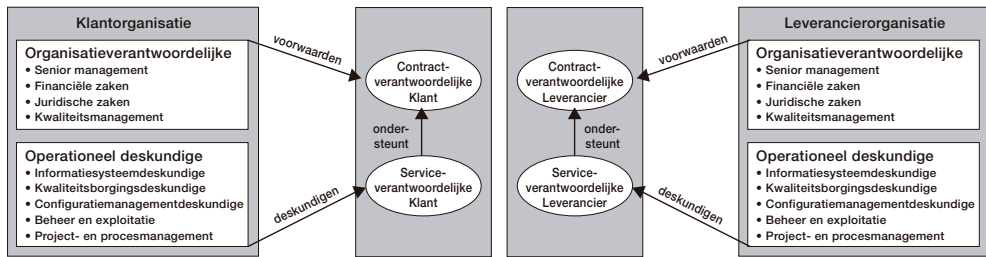
Zowel binnen de klantorganisatie als binnen de leveranciersorganisatie zijn twee hoofdrollen te onderscheiden:

- **Contractverantwoordelijke** - de persoon of personen met de bevoegdheid om openstaande kwesties van een contract op te lossen.
- **Serviceverantwoordelijke** - de persoon of personen met de bevoegdheid om openstaande kwesties binnen een bepaalde service op te lossen (bij projecten wordt gesproken over projectverantwoordelijke).

De contractverantwoordelijken agenderen de beslispunten en de serviceverantwoordelijken definiëren de momenten waarop voortgangscontrole plaatsvindt. Beide rollen worden gevoed vanuit de organisatie en vanuit specifieke expertise:

- **Organisatieverantwoordelijke** - de persoon of groep met de bevoegdheid om openstaande kwesties op te lossen vanuit de strategische behoeften van de organisatie. De organisatieverantwoordelijke oefent dus invloed uit op de beslissingen van de contractverantwoordelijke (hier worden met name beleidsuitgangspunten bedoeld, oftewel de kaders waarbinnen de verwerving plaats dient te vinden).
- **Operationeel deskundigen** - de persoon of groep die op basis van expertise en vaardigheden bijdraagt aan het vormen van een inhoudelijke mening.

SECTIE 1: BASISBEGRIPPEN & OVERZICHT

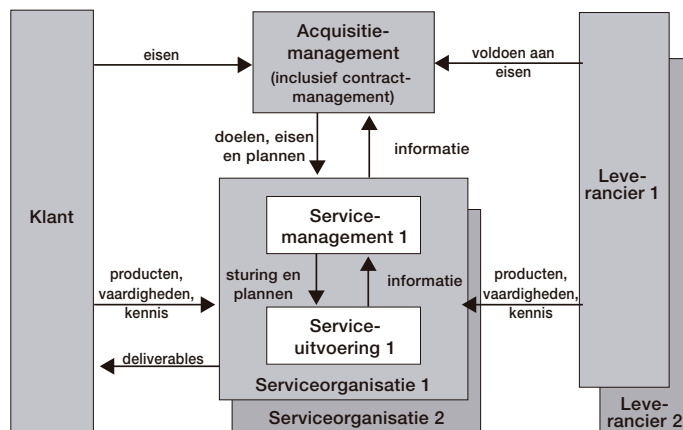


Figuur 1.5 Rollen in een acquisitie

Voor alle onderkende rollen geldt dat één persoon verschillende rollen in zich kan verenigen, en dat een rol gedurende een acquisitie door verschillende mensen achtereenvolgens (of tegelijkertijd) vervuld kan worden. Het is raadzaam om de contract- en serviceverantwoordelijkheid bij verschillende personen te beleggen.

Organisatie van de acquisitie

De organisatie van een acquisitie bestaat uit het acquisitiemanagement en één of meer serviceorganisaties (bij projecten wordt gesproken over projectorganisaties), zie figuur 1.6.



Figuur 1.6 Structuur van de acquisitie-organisatie

Het acquisitiemanagement is verantwoordelijk voor de eisen die worden gesteld aan de te leveren systemen en services, het bewaakt of de geleverde systemen en services aan de gestelde eisen voldoen en neemt maatregelen indien dat niet het geval is. De verschillende contracten worden vanuit het acquisitiemanagement bewaakt.

Een serviceorganisatie levert systemen en services op aan de klantorganisatie en betreft hiervoor middelen als producten, ervaring, vaardigheden en kennis van de leverancierorganisatie (en soms ook van de klantorganisatie, bijvoorbeeld materiedeskundigheid). Een serviceorganisatie heeft in ieder geval twee verantwoordelijkheden:

- **service-uitvoering** - levering van de gevraagde service;
- **servicemanagement** - planning van middelen en bewaking van de kwaliteit binnen budget en tijd.

1.2.4 Planningstechnieken

In deze paragraaf worden verschillende technieken beschreven die gebruikt worden bij het opstellen van een leveringsplan. Voor elke procurement wordt een leveringsplan gemaakt, dat gedurende een procurement kan worden aangescherpt. De basis en het kader voor elk van deze plannen is het acquisitieplan dat tijdens de acquisitie-initiatie is opgesteld.

Situatie- en risicoanalyse

De situatieanalyse leidt tot een gedegen inzicht in de complexiteit en de onzekerheid in het doeldomein en in het servicedomein. De analyse vindt plaats aan de hand van een tabel met situatiefactoren, waarin alle factoren zo zijn gekozen dat ze achterliggende oorzaken kunnen zijn voor risico's. Elke factor krijgt een score (bijvoorbeeld hoog of laag). Een situatieanalyse kan worden uitgevoerd voor een acquisitie, voor een procurement of voor één service.

Voorbeelden van situatiefactoren zijn:

- **Complexiteit van het doeldomein** - complexiteit van eisen is hoog.
- **Onzekerheid van het doeldomein** - beschikbaarheid, helderheid en stabiliteit van eisen is laag.
- **Complexiteit van het servicedomein** - complexiteit van servicetechnologie is hoog.
- **Onzekerheid van het servicedomein** - haalbaarheid van de planning is krap.

Factoren die de complexiteit verhogen kunnen worden weggestreept tegen factoren die de complexiteit verlagen zodat een beeld ontstaat van de algehele complexiteit. Hetzelfde kan worden gedaan voor het bepalen van de algehele onzekerheid.

In tabellen zijn oorzaak-gevolgrelaties vastgelegd tussen situatiefactoren en risico's. Er zijn 15 risico's gedefinieerd in ISPL. De waarschijnlijkheid van het optreden van een risico wordt ingeschat op basis van het aantal situatiefactoren dat daar een bijdrage aan levert. De impact van een risico is een inschatting op basis van technische en zakelijke kennis en dient vertaald te worden naar de zakelijke belangen van de organisatie.

Risico's met een hoge waarschijnlijkheid én een hoge impact heten kritieke risico's. Deze risico's zijn bepalend voor de leveringsstrategie.

Ontwerp van een leveringsstrategie

De leveringsstrategie komt tot stand met het doorlopen van de volgende stappen:

1. Kiezen van maatregelen:
 - acties die de risico's beperken;
 - acties die de situatiefactoren beïnvloeden.
2. Kiezen van strategieopties:
 - aanpak voor service-uitvoering (ontwerp, bouw en implementatie);
 - aanpak voor servicemanagement, dat wil zeggen voor het volgen en bewaken van de service (rapportages en plannen). In het geval van projecten, een aanpak voor projectmanagement.
3. Analyse van de impact van de gekozen acties en strategieopties:
 - controle of rekening is gehouden met alle kritieke risico's;
 - controle of de waarschijnlijkheid dan wel de impact van sommige risico's juist is vergroot door de gekozen acties en strategieopties.

Planning van beslispunten

Als bovengenoemde maatregelen en strategie eenmaal bekend zijn dan is een logische afgeleide daarvan het plannen van de te nemen beslissingen. In de planning van beslispunten komt de serviceleveringstrategie dus tot uiting. ISPL levert uitgebreide ervaringsgegevens over de beslissin-

SECTIE 1: BASISBEGRIPPEN & OVERZICHT

gen die bij een gekozen aanpak moeten worden genomen en de deliverables die hiervoor nodig zijn. Het betreft meestal de acceptatie van deliverables die een voorwaarde zijn voor de volgende stap in het plan, waaronder met name ontwerpen en productspecificaties.

Eisen stellen aan deliverables

Het is in het belang van de klant én van de leverancier om hun verwachtingen over de inhoud en de diepgang van de op te leveren deliverables helder te communiceren. De laatste plannings-techniek helpt om vast te stellen welke eisen aan de deliverables dienen te worden gesteld. Iedere deliverable wordt uiteindelijk opgeleverd om besluitvorming te ondersteunen. Daarom worden de eisen aan de deliverables vastgesteld op basis van het te nemen besluit: de deliverable moet dit zo goed mogelijk ondersteunen.

Sectie 2

Het acquisitieproces

- * Hoofdstuk 2.1: Acquisitie-initiatie
- * Hoofdstuk 2.2: Sturen van een procurement
- * Hoofdstuk 2.3: Acquisitievoltooiing

Een acquisitie is gericht op het verwerven van systemen, services of een combinatie hiervan, met als doel het verwezenlijken van de bedrijfsbehoeften. In de acquisitie-initiatie - zie hoofdstuk 2.1 - is de klantorganisatie actief. Zij bepaalt het precieze acquisitiedoel: aan welke eisen moeten de te verwerven systemen en services voldoen? Ook bepaalt ze de strategie om dit doel te bereiken: hoe gedragen we ons in relatie tot potentiële leveranciers? Hoofdstuk 2.1 bevat veel vuistregels om tot een passende acquisitiestrategie te komen.

Het acquisitiedoel kan worden gerealiseerd met het afsluiten van één of meerdere contracten met één of meerdere leveranciers. Elke procurement is gericht op het verwerven van systemen en/of services binnen één contract. Hoofdstuk 2.2 bespreekt het procurementproces. Dit proces kent twee belangrijke deelprocessen: tendering om tot een contract met een leverancier te komen en contractmonitoring om de levering door die leverancier te bewaken en waar nodig bij te sturen.

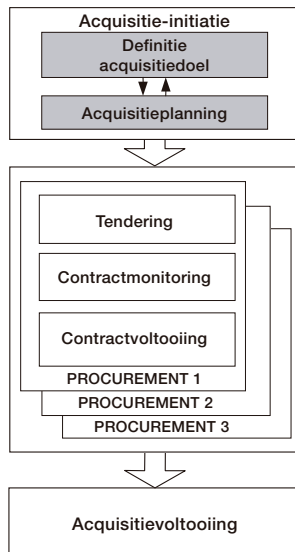
Wanneer de levering van de systemen en services uit de verschillende contracten is uitgevoerd vindt de acquisitievoltooiing plaats, zie hoofdstuk 2.3. In deze fase, die een formeel-administratief karakter heeft, wordt vastgesteld of het uiteindelijke acquisitiedoel is bereikt en worden leerervaringen vastgelegd.

2.1 Acquisitie-initiatie

De acquisitie-initiatie is het eerste proces dat de contractverantwoordelijke van de klant in een acquisitie uitvoert. Het resultaat is een acquisitiedoel dat bestaat uit heldere eisen aan systemen en services en een acquisitieplan dat op een acquisitiestrategie is gebaseerd.

In de praktijk is de fase van acquisitie-initiatie een iteratief proces waarbij vragen naar boven komen over het eigenlijke doel van de acquisitie. Deze vragen kunnen worden beantwoord door in meer detail naar de eisen te kijken. Bovendien zullen haalbaarheid, tijdslijnen en kosten het ambitieniveau van de acquisitie beïnvloeden. Tijdens de acquisitie-initiatie vindt dus een samenspel plaats tussen het doel en de planning van de acquisitie.

Het acquisitieplan is de belangrijkste succesfactor voor een acquisitie. Een initieel plan dat niet goed in elkaar zit heeft grote kans op mislukken. Omdat het doel gedurende de acquisitie nog regelmatig kan worden bijgesteld is het raadzaam dat de klant een strikt versiebeheer voor het plan hanteert. In complexe en onzekere situaties is de acquisitie-initiatie een lastige taak die niet altijd strikt volgordelijk kan worden doorlopen. Doorgaans is dit een iteratief proces.



Figuur 2.1 De positie van acquisitie-initiatie

2.1.1 Definitie van het acquisitiedoel

De input voor het definiëren van het acquisitiedoel bestaat uit de bedrijfsbehoeften en een voorlopige schets van het acquisitiedoel. Andere aspecten die bij de definiëring aan de orde komen zijn: de belanghebbenden en hun belangen, de lasten en de baten. Het acquisitiedoel kan worden afgeleid uit strategische bedrijfsplannen.

Doel is deze plannen te vertalen naar een samenhangende set eisen aan systemen en services door het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wie krijgt met het resultaat te maken (doeldomein oftewel klantorganisatie)?
- Wat zijn de wensen?
- Wat mag het kosten en wat moet het opbrengen?
- Wie zijn de belanghebbenden van de service?

SECTIE 2: HET ACQUISITIEPROCES

Het proces 'definiëren van het acquisitiedoel' heeft de volgende karakteristieken:

Doel:

Het verkrijgen van een helder beeld van de eisen die aan de systemen en services worden gesteld, inclusief de kosten en baten, de belangen en belanghebbenden.

Input-deliverables:

- Bedrijfsbehoeften
- Schets van het acquisitiedoel

Activiteiten:

1. Definiëren van het doeldomein
2. Definiëren van het acquisitiedoel
3. Kosten- en batenanalyse
4. Identificatie van belanghebbenden en hun belangen

Output-deliverables:

- Afbakening van het doeldomein
- Definitie van het acquisitiedoel (systeemeisen en service-eisen)
- Analyse van kosten en baten
- Analyse van belanghebbenden en hun belangen

Figuur 2.2 Definitie van het acquisitiedoel

De volgende paragrafen beschrijven de stappen die nodig zijn om het acquisitiedoel te definiëren.

Definiëren van het doeldomein (1)

Een omschrijving van het doeldomein is nodig om de reikwijdte van het systeem of de service af te kunnen bakenen. Het geeft aan welk deel van de organisatie met het aan te kopen systeem of de af te nemen service te maken krijgt. Ook klanten en leveranciers of andere partijen zoals internetgebruikers in de context van de organisatie kunnen tot het doeldomein behoren. Een verkeerde definitie kan tot gevolg hebben dat:

- interfaces met andere systemen niet worden herkend;
- niet alle betrokken actoren worden herkend;
- kosten en baten verkeerd worden ingeschat;
- niet alle relevante risico's worden geïdentificeerd.

Het is niet altijd even makkelijk om de bedrijfsbehoeften aan een éénduidig gedefinieerd doeldomein te koppelen. Gaat het om een project voor een informatiesysteem, dan kan het lastig zijn de grenzen van het doeldomein te bepalen omdat soms ook de klanten van de doeldomeinorganisatie erin betrokken zijn. Gaat het om een ongoing service dan moet duidelijk zijn welke diensten daaronder vallen.

De beschrijving van het doeldomein omvat:

- de betrokken bedrijfsprocessen;
- de bij deze processen betrokken bedrijfsinformatie;
- de bedrijfsactoren;
- de bedrijfstechnologie;
- alle relaties tussen de voorgaande aspecten.

Als het doeldomein complex is kan het raadzaam zijn om het in deeldomeinen op te splitsen met als resultaat een acquisitie die bestaat uit kleinere, beter beheersbare delen. Als rond het doeldomein veel onzekerheden bestaan kan het raadzaam zijn een analyse van eisen uit te voeren.

Definiëren van het acquisitiedoel (2)

Het acquisitiedoel is aan het begin van de acquisitie niet altijd precies genoeg omschreven. In het doel dient te zijn vastgesteld welke deliverables, systemen en services moeten worden opgeleverd en aan welke eisen deze moeten voldoen. Het wordt vastgelegd in:

- systeembeschrijvingen; documenten die de eisen aan de operationele items omschrijven (zie Appendix A);
- servicebeschrijvingen; documenten die de eisen aan de services omschrijven.

Het doel van het definiëren van het acquisitiedoel is (zie figuur 2.2) om een duidelijk beeld van de eisen te verkrijgen. Het blijkt in de praktijk echter lastig aan te geven hoeveel duidelijkheid nodig is. Vaak merkt de klant dit pas als de opgestelde eisen onvoldoende inzicht bieden in de kosten, baten en risico's, of wanneer het niet goed mogelijk is om een acquisitieplan of een offerteaanvraag te maken. Leveranciers merken dit als de set van aangeleverde eisen onvoldoende basis biedt om een offerte op te stellen. In deze gevallen kan het nodig zijn om een analyse van eisen te maken met behulp van een erkende methode.

Het kan nodig blijken om de reikwijdte of de ambitie van het acquisitiedoel bij te stellen. Dit valt meestal niet onder de bevoegdheid van de contractverantwoordelijke. Er is dan een besluit vereist op hoger managementniveau in de organisatie.

Kosten- en batenanalyse (3)

De acquisitie dient, inclusief kosten en baten, op organisatieniveau in kaart te zijn gebracht. Als in de eisen grote onzekerheden zitten heeft een kosten-batenanalyse een lage betrouwbaarheid. De baten hangen voornamelijk af van de eisen en de gevraagde opleverdatum. Alle baten dienen te worden vastgesteld en zo mogelijk gekwantificeerd en meetbaar gemaakt. Ook kan een vergelijking worden gemaakt met soortgelijke trajecten in of buiten de organisatie. Het evalueren van de kosten en baten kan worden gezien als een investeringsbeslissing.

De kosten hangen onder andere af van de eisen en van de te volgen acquisitiestrategie. Alle kosten moeten worden vastgesteld. Naast kosten van aanschaf van hardware en software zijn er bijvoorbeeld de volgende kostenposten:

- acquisitiemanagement;
- servicemanagement (voor projecten en ongoing services);
- kwaliteitsborging (zowel van managementdeliverables als technische deliverables);
- consultancy (voor parametrisering en inrichting van systemen);
- ontwikkelkosten;
- voorbereiden van testdata;
- training;
- systeem- en service-installatie.

Identificatie van belanghebbenden en hun belangen (4)

Belanghebbenden zijn diegenen die een aantoonbaar belang hebben bij de acquisitie en die daarom van invloed kunnen zijn op het succes (of het falen) ervan. Door de belanghebbenden in groepen te verdelen kan voor elke groep in kaart worden gebracht wat voor hen de voordelen zijn en wat ze eventueel op de acquisitie tegen hebben. Vervolgens dienen de voordelen van de acquisitie te worden verduidelijkt en aan alle belanghebbenden meegedeeld. Indien voor een

SECTIE 2: HET ACQUISITIEPROCES

groep belanghebbenden geen voordelen zijn te identificeren kan worden aangenomen dat zij een passieve of zelfs negatieve houding zullen hebben ten aanzien van de acquisitie.

2.1.2 Acquisitieplanning

Acquisitieplanning begint met het vaststellen van overkoepelende scenario's voor het leveren van de service. Vervolgens worden de risico's geanalyseerd en wordt de acquisitiestrategie aan de hand van deze risico's uitgewerkt. Ten slotte worden de belangrijkste beslispunten van de acquisitie gepland en wordt de acquisitieorganisatie ingericht. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de contractverantwoordelijke(n) van de klantorganisatie.

De acquisitieplanning heeft de onderstaande karakteristieken:

Doel:

- Het definiëren van een acquisitiestrategie die toegespitst is op de situatie
- Het plannen van beslispunten van de acquisitie
- Het inrichten van een acquisitieorganisatie

Input-deliverables:

- Definitie van het doeldomein
- Definitie van het acquisitiedoel
- Analyse van kosten en baten
- Analyse van belangen en belanghebbenden

Activiteiten:

1. Bepalen van overkoepelende serviceleveringsscenario's
2. Analyseren van risico's
3. Ontwerpen van de acquisitiestrategie op basis van benoemde risico's
 - a) Opties voor risicomangement in de klantsituatie
 - Pas situatiefactoren aan
 - Pas eisen voorafgaand aan de tendering aan
 - Pas strategie inzake standaards aan
 - b) Opties voor risicomangement in de relatie met leveranciers
 - Bepaal soort leveranciers (intern of extern)
 - Bepaal type tendering (open, beperkt, onderhandeling, competitie)
 - Bepaal interactie met leveranciers (eefase of multifase tendering)
 - Bepaal benodigde flexibiliteit van contracten
 - Bepaal aantal en volgorde van contracten (één of meer contracten)
 - c) Opties voor risicomangement bij projecten
 - Kopen of maken
 - Eisen aan de projectaanpak (leveringsstrategie)
 - d) Opties voor risicomangement bij ongoing services
 - Bepalen van pakket en inrichting van de service
 - Bepalen hoe de service geleverd wordt (strategie servicesturing)
4. Plannen van de belangrijkste beslispunten
5. Opzetten van klantorganisatie binnen de acquisitie

Output-deliverables:

- Acquisitiestrategie
- Acquisitieplan

Figuur 2.3 Proces acquisitieplanning

Bepalen van overkoepelende serviceleveringsscenario's (1)

Op basis van het gedefinieerde acquisitiedoel zal de contractverantwoordelijke van de klantorganisatie de oplevering van systemen en services op overkoepelend niveau moeten plannen. Die planning wordt beïnvloed door prioriteiten en afhankelijkheden.

Denk bij prioriteiten aan prioriteiten op basis van:

- **Bedrijfsstrategie** - bijvoorbeeld eerst die module ontwikkelen die direct concurrentievoordeel in de markt oplevert.
- **Kosten** - bijvoorbeeld eerst het project uitvoeren dat direct kostenbesparing oplevert.
- **Politiek** - bijvoorbeeld eerst afdelingen bedienen die een belangrijke positie hebben.

Denk bij afhankelijkheden aan:

- **Technische afhankelijkheden** - bijvoorbeeld aanschaf van hardware vóór de installatie van software.
- **Functionele afhankelijkheden** - bijvoorbeeld hoofdmodules vóór ondersteunende modules.
- **Mate van herbruikbaarheid van modules** - bijvoorbeeld eerst de ontwikkeling van herbruikbare objecten en dan de systemen die hier gebruik van maken.

Er kunnen verschillende scenario's ter evaluatie worden opgesteld waaruit later, bij het opstellen van de acquisitiestrategie, een keuze wordt gemaakt. De scenario's kunnen later behulpzaam zijn bij het vaststellen van de verschillende contracten.

Risicoanalyse (2)

De risicoanalyse wordt uitgevoerd met behulp van de vuistregels voor situatie- en risicoanalyse uit Appendix C. Sommige situatiefactoren uit deze checklists zullen gedurende de acquisitie-initiatie nog niet meteen relevant zijn voor de strategiebepaling, terwijl voor andere factoren aandames moeten worden gedaan, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige servicedomeinen.

De situatiefactoren kunnen tijdens de looptijd van de acquisitie veranderen, zo zal de vaardigheid van de serviceactoren opnieuw beoordeeld worden als bekend is met welke leverancier of met welke technologie gaat worden gewerkt. De risicoanalyse zal gedurende de acquisitie dus regelmatig worden herhaald.

Ontwerpen van een acquisitiestrategie (3)

Voor het ontwerpen van een acquisitiestrategie moet een aantal keuzes worden gemaakt. In deze paragraaf worden de verschillende strategieopties toegelicht die hiervoor kunnen worden gebruikt. Vervolgens wordt aangegeven op welke niveaus in de organisatie besluitvorming over de acquisitiestrategie wordt belegd of dient te worden belegd.

Strategieopties

Voor het beheersen van de risico's van een acquisitie kan een aantal strategieopties worden gebruikt. Bij elke optie worden vuistregels gegeven om op basis van een situatie- en risicoanalyse een acquisitiestrategie op te stellen.

Opties voor de klantsituatie:

- *Optie: besluit om de klantsituatie aan te passen*

Voordat een acquisitie wordt gestart kunnen situatiefactoren worden aangepast, in het bijzonder die met een hoge onzekerheid of een hoge complexiteit.

Vuistregel: In ISPL (Managing Risks and Planning Deliveries), wordt een overzicht gegeven van ruim 200 mogelijke maatregelen, uitgesplitst naar complexiteit, onzekerheid en risico.

SECTIE 2: HET ACQUISITIEPROCES

- *Optie: besluit om de eisen aan te passen of aan te scherpen*

Voordat een acquisitie wordt gestart kan een analyse van eisen worden uitgevoerd om de systeem- en service-eisen aan te passen, te verduidelijken en detailleren.

Vuistregel: het is raadzaam om de analyse van eisen uit te besteden indien de helderheid of de beschikbaarheid van de eisen laag is en het de klantorganisatie aan expertise, tijd of vaardigheden ontbreekt. De analyse wordt dan een aparte (mini)procurement.

- *Optie: kies de strategie ten aanzien van de te hanteren standaarden*

Redenen voor gebruik van standaarden zijn: duidelijkheid en helderheid van de oplossingen, voorkómen van afhankelijkheid van specifieke leveranciers of oplossingen, maximale compatibiliteit tussen systemen en het gebruik van één taal om eisen en oplossingen te beschrijven.

Vuistregels: vuistregels zijn te vinden in de EPHOS handboeken (EPHOS staat voor European Procurement Handbook for Open Systems).

Opties voor de relatie met leveranciers:

- *Optie: kies het type leverancier*

Leveranciers kunnen onderdeel uitmaken van de klantorganisatie (de interne IT-afdeling) of extern zijn.

Vuistregels: argumenten voor de selectie van een externe leverancier:

- het ontbreekt intern aan expertise, vaardigheden, ervaring, tijd of resources;
- externe commitments kunnen helpen binnen tijdslijnen en budget te blijven;
- specifieke expertise is nodig inzake de ontwikkel- en/of de doeltechnologie;
- een externe partij is neutraal in de politiek van de organisatie;
- het biedt voordelen een contract af te sluiten voor de levering van de services.

- *Optie: bepaal het type tendering*

De EC Services Directive EG Richtlijn (92/50/EEC) voor dienstverlening kent vier toekenningsprocedures:

- **Open procedure** - alle geïnteresseerde leveranciers mogen een offerte uitbrengen op basis van de offerteaanvraag.
- **Besloten procedure** - leveranciers mogen alleen op uitnodiging van de contractverantwoordelijke van de klant een offerte uitbrengen. De uitnodiging kan gebaseerd zijn op marktkennis van de klant, een marktstudie of een informatieaanvraag.
- **Procedure met onderhandeling** - (gunning via onderhandelingen): de contractverantwoordelijke van de klant benadert leveranciers naar keuze en onderhandelt met (één of enkelen van) hen over de contractvoorwaarden en -onderdelen.
- **Ontwerpwedstrijd** - (prijsvraag): de contractverantwoordelijke ontvangt het beste plan of ontwerp, geselecteerd door een jury uit inzendingen van deelnemers aan een daartoe uitgeschreven wedstrijd (al dan niet met prijzen).

Vuistregels:

- De regels in de EC Services Directive moeten in ieder geval in de publieke sector worden gevolgd bij aanbestedingen boven een vastgesteld drempelbedrag.
- De open en de besloten procedure verdienen de voorkeur omdat de klantorganisatie bij deze vormen kan profiteren van marktwerking als gevolg van de onderlinge competitie tussen de leveranciers.
- Een procedure met onderhandeling moet alleen worden toegepast als de situatie zo onzeker is dat de systeem- en service-eisen lastig vastgesteld kunnen worden, als door de aard van de vraagstelling het aantal leveranciers zeer beperkt is of als de urgentie zo groot is dat de meer formele toekenningsprocedures afvallen.

- *Optie: bepaal de gewenste interactie met leveranciers*

Onder omstandigheden kunnen klantorganisaties informatie inwinnen bij leveranciers voordat de offerteaanvraag verstuurd wordt. Verschillende interactievormen zijn:

- **Eenfasentendering** - de klant stuurt de offerteaanvraag naar de leveranciers.
- **Meerfasentendering**
 - Preselectie - In een eerste fase wordt leveranciers gevraagd een miniofferte uit te brengen. Op basis van deze minioffertes wordt een shortlist van leveranciers samengesteld die de daadwerkelijke offerteaanvraag ontvangen (besloten procedure).
 - Betaald procurementonderzoek - In een eerste fase wordt leveranciers gevraagd een offerte uit te brengen. Enkele leveranciers worden geselecteerd om tegen betaling bepaalde aspecten van hun oplossing uit te werken en presenteren een gedetailleerde offerte. De klantorganisatie selecteert in deze tweede fase de partij met wie zij tot overeenkomst wil komen.

Vuistregel: meerfasentendering is geschikt voor situaties waarin de complexiteit en/of de onzekerheid groot is en de tijdslijnen deze vorm van interactie toelaten.

- *Optie: bepaal de gewenste flexibiliteit van de contracten*

De flexibiliteit van een contract is de mogelijkheid om bepaalde elementen van het contract, zoals de service- en systeemeisen, de kosten en de tijdslijnen, gedurende de contractmonitoring aan te passen of te verfijnen.

Vuistregels:

- Plan de investeringsbeslispunten. Dit zijn de momenten waarop de klantorganisatie beslissingen neemt over de aard van de aanpassing van die contractonderdelen die flexibel zijn gelaten. De procedures en condities voor wijzigingen van het contract dienen in het contract goed te zijn gedefinieerd.
- Flexibele contracten zijn geschikt voor situaties waarin de onzekerheid hoog is, in het bijzonder als de tijdslijnen strak zijn.
- *Optie: bepaal het aantal contracten en hun onderlinge volgorde.*

Vuistregels:

- Het opdelen van de acquisitie in meerdere contracten is geschikt voor situaties waarin de onzekerheid hoog is, maar alleen voorzover de tijdslijnen dit toelaten.
- In het geval van projecten is het aan te bevelen de begin- en eindsituatie van het project weer te geven als zogenaamde typische begin- en eindsituaties, zoals die in het ISPL-boek 'Managing Acquisition Processes' zijn gedefinieerd. In dit boek wordt ook een procedure beschreven voor het opdelen van een acquisitie in meerdere contracten.

Opties specifiek voor projecten:

- *Optie: besluit voor kopen of maken*

Producten die aan de gestelde eisen voldoen, bijvoorbeeld software, kunnen zelf worden ontwikkeld of kant-en-klaar worden gekocht.

Vuistregels:

Kopen is van toepassing als:

- er producten beschikbaar zijn met voldoende referenties en betrouwbare leveranciers;
- het te realiseren informatiesysteem niet specifiek is en de functionaliteit van bestaande producten die van het te realiseren informatiesysteem grotendeels afdekt;
- er weinig kennis over de applicatie binnen de klantorganisatie voorhanden is;
- het budget krap is;
- de tijdslijnen krap zijn;
- het product binnen het bestaande informatiesysteem kan worden geïntegreerd.

SECTIE 2: HET ACQUISITIEPROCES

Maken is van toepassing als:

- er geen producten beschikbaar zijn met voldoende referenties en betrouwbare leveranciers;
 - het te realiseren informatiesysteem zeer specifiek is;
 - bestaande producten lastig binnen het bestaande informatiesysteem kunnen worden geïntegreerd;
 - het risico bestaat te afhankelijk te worden van de leverancier ('lock-in');
 - er voldoende expertise intern aanwezig is.
- *Optie: bepaal de eisen aan de leveringsstrategie:*
 - opties voor de installatieaanpak - eentraps, incrementeel, evolutionair;
 - opties voor de bouwanaanpak - eentraps, incrementeel, evolutionair;
 - opties voor de cognitieve aanpak - experimenteel, analytisch;
 - opties voor de sociale aanpak - expertgestuurd, participatief.

Vuistregels: vuistregels voor de best passende leveringsstrategie zijn te vinden in sectie 3 paragraaf 3.3.2. Hier worden ook de verschillende strategieopties nader toegelicht.

Opties specifiek voor ongoing services:

- *Optie: besluit over wijze van inrichting van de service*

Hierbij zijn de volgende opties relevant:

- locatie - bij de klant of bij de leverancier;
 - shared service - meerdere klanten kunnen van dezelfde service gebruik maken, of niet;
 - eigendom van operationele items - klant of leverancier;
 - ingezette medewerkers - van de klant of van de leverancier;
 - betaling - met of zonder gegarandeerde afname; op basis van time & material, vaste tarieven, kwantitatieve eigenschappen (bijvoorbeeld het aantal uren), risicodeling/winstdeling.
- *Optie: bepaal de eisen aan de servicebesturingsstrategie*
- Vuistregels:* er zijn geen specifieke vuistregels voor de opties voor ongoing services.

Besluitvorming over de acquisitiestrategie

Tabel 2.1 laat voor iedere strategieoptie zien op welk managementniveau gewoonlijk besluitvorming plaatsvindt: op het niveau van de organisatie als geheel, op het niveau van de acquisitie, op het niveau van het contract (= niveau procurement, kan over meerdere services gaan) of op het niveau van de service. De praktische invulling van deze besluitvormingsmatrix kan in de praktijk verschillen.

Een 'x' in een cel betekent dat de beslissing over die strategieoptie normaliter op dat managementniveau genomen wordt, een 'o' betekent dat die beslissing in sommige organisaties ook wel eens op dat niveau genomen wordt. Als er meerdere 'x'-en in een rij staan is het aan de organisatie om het managementniveau vast te stellen. Als regel geldt hier dat de consequenties van de keuze voor een strategieoptie binnen de invloedssfeer moeten liggen van het gekozen managementniveau. Zo kan besluitvorming over een strategieoptie alleen op het niveau van een project plaatsvinden als het besluit geen consequenties heeft voor andere projecten.

SECTIE 2: HET ACQUISITIEPROCES

Managementniveau	Organisatie	Acquisitie	Contract	Service
Acquisitiestrategieoptie				
Klantsituatie				
Aanpassen klantsituatie	X	X	0	0
Verander eisen of scherp ze aan	X	X	X	X
Strategie t.a.v. standaarden	X	X		
Relatie met leveranciers				
Interne of externe leveranciers	X	X	0	0
Type tendering	X	X		
Interactie met leveranciers	X	X		
Flexibiliteit van contracten	X	X	X	0
Eén of meerdere contracten	X	X		
Projecten				
Kopen of maken	X	X	0	
Ontwikkelingsaanpak		X	X	
Projectsturingaanpak	X	X	X	X
Ongoing services				
Wijze van inrichting service	X	X		
Servicesturingaanpak	X	X	X	X

Tabel 2.1 Beslisniveaus per strategieoptie

De tabel laat zien dat niet alle keuzes gemaakt kunnen worden door de contractverantwoordelijke van de klant. Soms zal de contractverantwoordelijke van de klant het organisatiebeleid moeten volgen, of, in het geval van een overheidsorganisatie, de Europese regelgeving.

De contractverantwoordelijke van de klant moet bepalen of de gemaakte keuzen consistent zijn met elkaar en voldoende basis vormen om de geconstateerde risico's voor de acquisitie het hoofd te bieden. Bij iedere keuze zal de organisatie zich moeten laten leiden door de efficiëntie van de keuze, de kosten en de mogelijke vertragingen in tijdslijnen.

Plannen van de belangrijkste beslispunten (4)

De contractverantwoordelijke van de klant plant en organiseert de belangrijkste beslispunten op basis van onderstaande gegevens:

- systeem- en service-eisen (het acquisitiedoel);
- servicescenario's;
- situatie- en risicoanalyse;
- acquisitiestrategie (geselecteerde opties voor risicomanagement).

Het acquisitieplan bevat de geplande procurements en andere klantactiviteiten zoals aanpassing van situatiefactoren, aanpassing of uitwerking van eisen en het verkrijgen van externe assistentie. Het plan zal gedurende de acquisitie geregeld worden aangepast.

De te nemen beslissingen bij procurements liggen op het vlak van:

- systeem- en service-eisen;
- tijdsplanningen, kosten, baten, belangen en belanghebbenden;
- type leverancier;
- type tender;
- mate van interactie met de leveranciers;
- gewenste flexibiliteit van de contracten;

SECTIE 2: HET ACQUISITIEPROCES

- strategie betreffende standaarden;
- eisen te stellen aan elk project;
- begin- en eindtoestand;
- kopen of maken;
- situatieanalyse;
- projectleveringsstrategie;
- investeringsbeslissingen;
- voornaamste tussentijdse deliverables;
- eisen te stellen aan de ongoing services;
- dienstverleningsniveau;
- leveringsstrategie.

Inrichten van de acquisitieorganisatie (5)

De contractverantwoordelijke van de klant richt de acquisitieorganisatie in. Dit inrichten bestaat uit het toekennen van de verschillende rollen. Tot de toe te kennen rollen behoren in ieder geval de contractverantwoordelijke, de serviceverantwoordelijke en de verschillende deskundigen op juridisch, financieel en technologisch gebied. Ook de betrokken bedrijfsactoren (bijvoorbeeld de gebruikers van het systeem) moeten van tevoren van hun rol op de hoogte worden gebracht. Ten slotte dient de beschikbaarheid van alle betrokkenen te worden georganiseerd en ingepland.

Nadat de acquisitie-organisatie aan de klantzijde is ingericht, zal de organisatie aan de kant van de leverancier erbij komen.

In een aantal gevallen kan het zinvol zijn om externe deskundigen te betrekken bij de organisatie van de acquisitie. Zij kunnen de contractverantwoordelijke van de klant helpen bij het bemensen van de acquisitieorganisatie. Dat kan nodig zijn als:

- er weinig procurement-expertise is;
- er weinig tijd en middelen zijn;
- de actoren heterogeen zijn of een negatieve houding hebben;
- het aan te kopen informatiesysteem complex is;
- het innovatief gehalte van de technologie hoog is;
- de diensten complex zijn;
- het contracteren en de uitbesteding complex zijn.



In Appendix E is een praktijkillustratie opgenomen van het subproces acquisitie-initiatie.