

# **Outsourcen zonder architectuur lijkt op autorijden zonder gordel<sup>1</sup>**

*IT-agility is planbaar*

interview met Daan Rijsenbrij<sup>2</sup> door Rolf Zaal van de Automatisering Gids

## ***Je stelt dat outsourcen zonder architectuur vergelijkbaar is met autorijden zonder gordel. Maar geldt de wenselijkheid van architectuur niet net zo zeer als je IT niet uitbesteedt maar zelf doet?***

“Met deze uitspraak bedoel ik dat het makkelijker lijkt zonder gordel te rijden, maar als er iets onverwachts gebeurt, kan de klap hard aankomen. Zo ook voor outsourcing. Het kost minder inspanning om dat zonder architectuur te doen, maar als er een onverwachte wending in de onderneming noodzakelijk is, kan dat heel veel extra schade opleveren. Dit geldt ook als je de sourcing zelf doet, maar dan heb je grip op de bouwer.”

## ***Is je statement dan niet gewoon een variant op het aloude adagium dat je je IT op orde moet hebben vooraleer je kunt overwegen om het uit te besteden?***

“Dat klopt. Sommige ondernemingen zitten gevangen in de dwangbuis van hun eigen legacy en kiezen daarom voor outsourcing in de hoop dat ze van het legacyprobleem af zijn. Ze vergeten dan dat ze het risico lopen een noodzakelijke bedrijfstransformatie niet te kunnen doen, omdat de backoffice van de provider als een blok aan hun been hangt.”

## ***Wat verandert er aan architectuur als je het in de context van uitbesteding aanwendt?***

“Als je de bouw in eigen huis doet, zal de architectuuraanpak er als volgt uitzien:

- Onderzoek welke strategische uitgangspunten architectuurrelevant zijn en/of tot engineeringbeslissingen leiden.
- Stel de daaruit voortvloeiende architectuur- dan wel engineeringprincipes op.
- Concretiseer deze naar de te bouwen objecten.

Bij outsourcing stop je vaak al bij de strategische uitgangspunten omdat anders geen enkele provider past. De architectuurprincipes en de concretisering worden vaak in onderling overleg met de provider vastgesteld. Een dergelijke benadering geldt ook voor pakketten en sourcing uit de ‘public cloud’.

Voorts is van belang om, als de outsourcingkavels zijn vastgesteld, duidelijke interfaces vast te stellen, liefst met behulp van open standaarden. Die koppelvlakken bepalen namelijk de vrijheid waarbinnen beide partijen zich kunnen bewegen.”

---

<sup>1</sup> Gepubliceerd in de Automatisering Gids, 12 november 2010, nummer 45, pagina's 14 en 15.

<sup>2</sup> Voorzitter PON-werkgroep ‘Outsourcing onder Architectuur’.

### ***Wat levert het op als je outsourcet onder architectuur? Mislukken dan minder outsourcing?***

“Architectuur is een instrument om de impact te kunnen overzien van IT-intensieve veranderingen, waaronder outsourcing. Dus met architectuur kunnen de outsourcingkavels op een meer verantwoorde wijze worden gekozen. Bij de juiste keuze van de kavels zorg je voor minimale onderlinge relaties tussen kavels, zodat verandering in de ene kavel minimaal impact heeft op de andere kavels. Verder probeer je complexiteit zoveel mogelijk ‘naar beneden’ te delegeren, dus de kavels in. We noemen dat ‘complexity hiding’.”

### ***Wat is voor jou dan het verschil tussen outsourcing en inkoop?***

“Eigenlijk heeft het fenomeen outsourcing een valse start gemaakt. De uitbesteder had bijvoorbeeld zijn applicatielandschap een beetje verwaarloosd en kon het daarom niet meer voor een redelijke prijs onderhouden. Dus deed hij een fraai strikje om zijn legacy en zocht een externe partij die dat verouderde applicatielandschap tegen een scherpe prijs een aantal jaren voor hem in de lucht kon houden. Dat aantal jaren is meestal te kort en de prijs te scherp zodat de provider het applicatielandschap nauwelijks kan verbeteren. Dus na afloop krijgt de uitbesteder de chaos gewoon weer terug. ‘Garbage in, garbage out’. De juiste manier van outsourcing is om eerst je architectuur op te stellen. Vervolgens bepaal je de benodigde functionaliteiten passend in die architectuur. Tenslotte koop je die functionaliteiten op de externe markt. Daardoor wordt outsourcing dus inkoop. We zien deze manier van werken al bij sourcing uit de ‘public cloud’.”

### ***In welke fasen van een uitbestedingsproces plaats jij welke architectuurdeliverables?***

“Ik gebruik een checklist<sup>3</sup> met ongeveer dertig activiteiten voor de architecten van de uitbesteder, met daarin zeven cruciale deliverables.

In de besluitvormingsfase onderken ik: (1) een explicitering van de architectuur van het te outsourcen gebied, met nadruk op architectuurrelevante strategische uitgangspunten van de onderneming en daaruit voortvloeiende architectuurprincipes en engineeringprincipes, (2) een duidelijke rolverdeling van de benodigde eigen architecten en eventuele engineers en de gewenste architecten en engineers bij de provider(s), (3) een architectuurvisualisatie op houtschoolschetsniveau van het te outsourcen gebied met een doordachte afbakening van de kavels.

In de selectiefase zie ik graag van de mogelijke providers (4) hun architectuurvolwassenheid, (5) enkele relevante architectuurconcepten en wellicht een PSA-sjabloon voor de transfer/transitie.

Tijdens de levering van diensten adviseer ik (6) een jaarlijks rapport over mogelijke bijstelling van visies en strategieën, zowel bij de uitbesteder als bij de providers, en de daaruit voortvloeiende consequenties voor de architectuurprincipes.

---

<sup>3</sup> Deze lijst is gratis te verkrijgen via [daan@rijzenbrij.eu](mailto:daan@rijzenbrij.eu).

Tenslotte in de fase 'einde contract' zie ik graag (7) een rapport met de architectuurprincipes die bij de follow-up sourcing dienen te worden aangepast dan wel toegevoegd."

***Ik begrijp dat je architecten van beide partijen in de outsourcingdeal met elkaar wilt laten praten?***

"Ja, architectuur staat voor samenhang zowel horizontaal als verticaal. Met dat laatste bedoel ik van bedrijfsfunctie tot programmamodule/technische service. Omdat er in deze samenhang een juridische knip wordt aangebracht, is het nodig dat architecten aan beide kanten van de knip met elkaar overleggen over het borgen van de integraliteit van de oplossing. Gerenommeerde adviesbureaus eisen tegenwoordig dat in de aanloopactiviteiten tot het contract inhoudelijke professionals van beide kanten met elkaar spreken, waarbij de verkopers van de provider op de achterste rij zwijgend mogen luisteren. Dit om te voorkomen dat de vaak wat opportunistische houding van de verkopers het gesprek domineren. Welke architecten en eventuele engineers aan beide kanten van de knip aanwezig horen te zijn, is sterk afhankelijk van het soort outsourcing: BPO, AO of ITO. Ook een multisourcingdeal zal andere eisen stellen; er zal dan of bij de uitbesteder of bij de hoofdaannemer een architect belast worden met de integreerbaarheid tussen de verschillende providers."

***Waarom zou de architectuurinbreng van de leverancier verschillen met die van de opdrachtorganisatie?***

"Het belang van de uitbesteder is een adaptieve oplossing inclusief de geoutsourcete delen met betrekking tot zijn markt. Dus als hij zijn business moet aanpassen door veranderende markt- dan wel klanteisen wil hij dat snel kunnen doen, zonder last te hebben van de mogelijke starheid van de backoffice van zijn provider. Het belang van de provider is een adaptieve oplossing zodat hij zoveel mogelijk uitbesteders kan bedienen, want dan kan hij economy-of-scale realiseren. Deze belangen hoeven niet in elkaars verlengde te liggen."

***Zie jij in dit verband nog een rol voor sourcingadviesbedrijven, die bij grote deals vaak een flinke inbreng hebben?***

"Ja, sourcingadviesbureaus hebben in feite als doel om het volwassenheidsniveau wat betreft outsourcing tussen uitbesteder en provider te overbruggen. Dat geldt inclusief de architectuur die bij de outsourcing een rol hoort te spelen. Adviesbureaus kunnen architectuurkennis inbrengen in het overbruggen van de uitdagingen van de uitbesteder en de mogelijke oplossingen van de providers. Ook kunnen zij de uitbesteder helpen zijn architectuur betreffende de te outsourcen kavels op orde te brengen."

***Je roept nu al jaren dat architecten hard nodig zijn bij outsourcing. Waarom komt dit zo moeizaam van de grond?***

"Bij menige provider staat bij de totstandkoming van de deal een accountmanager centraal die slechts geïnteresseerd is in het afsluiten van een voor hem persoonlijk profitabele deal. Nuanceringen van architecten kosten tijd

en dit ziet hij als mogelijke belemmering bij het snel afsluiten van die deal. Architecten van de provider worden daarom vaak pas na het afsluiten van het contract ingezet.

Veel providers hebben wel degelijk bekwame architecten. Maar zoals een toparchitect van een provider mij laatst toevertrouwde, werken architecten van informaticabureaus liever direct voor een klant dan voor hun outsourcingdeal. Dat laatste wordt gezien als intern werk en dat heeft bij informaticabureaus een minderwaardig luchtje. Het is daarom belangrijk dat een uitbesteder al bij de RfI eist dat de provider architecten inschakelt en hun cv bij de RfP laat opsturen. Ik zie daarbij ook een rol voor adviesbureaus om dit standaard te adviseren aan uitbesteders.”

Op 24 november zal op het Landelijk Architectuur Congres onder coördinatie van Daan Rijsenbrij een track worden verzorgd over bovenstaand onderwerp. ABN AMRO als uitbesteder, de providers Sogeti en Ordina en de adviseurs van VKA, Quint, Blinklane en Albert Sprokholt zullen spreken en debatteren over de vraag of architectuur iets kan toevoegen aan uitbesteding.