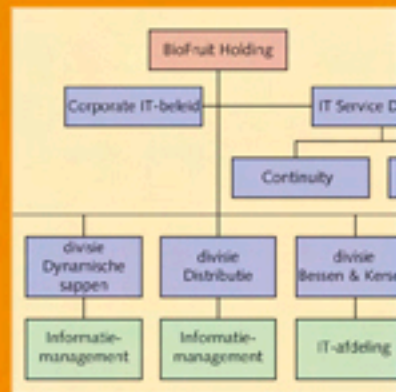


# De RfP voor IT-outsourcing



## De RfP voor IT-outsourcing - Management guide

## 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. itSMF heeft tot doel de innovatie en ondersteuning van IT-management te bevorderen. itSMF is een vereniging waarin aanbieders en afnemers gelijkkelijk 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 of in voorbereiding:

### Introductie- en Foundations-boeken

- Foundations of IT Service Management, op basis van ITIL® / IT Service Management – een introductie, op basis van ITIL® (Arabisch, Chinees, Deens, Duits, Engels, Frans, Italiaans, Japans, Koreaans, Nederlands, Braziliaans Portugees, Russisch en Spaans)
- IT Services Procurement – een introductie, op basis van ISPL (Nederlands)
- Project Management, op basis van PRINCE2 (Nederlands, Engels, Duits)
- Practitioner Release & Control for IT Service Management, op basis van ITIL® (Engels)

### IT Service Management – best practices

- IT Service Management – best practices, deel 1 (Nederlands)
- IT Service Management – best practices, deel 2 (Nederlands)
- IT Service Management – best practices, deel 3 (Nederlands)

### Topics & management instruments

- Metrics for IT Service Management (Engels)
- Six Sigma for IT Management (Engels)
- De RfP voor IT-outsourcing – Management guide (Nederlands)
- Service Agreements – A Management Guide (Engels)
- Frameworks for IT Management (Engels)

### Pocket guides

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

Voor meer informatie over ITSM Library, bezoek [www.itsmfbooks.com](http://www.itsmfbooks.com), en [itsmportal.net/books.php?id=35](http://itsmportal.net/books.php?id=35) of [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

Gerard Wijers en Denis Verhoef

# De RfP voor IT-outsourcing

## Management guide



Een uitgave van ISPG en itSMF-NL

## Colofon

Titel:	De RfP voor IT-outsourcing – Management guide
Een publicatie van:	itSMF-NL
Auteurs:	Gerard Wijers en Denis Verhoef
Hoofdredactie:	Jan van Bon (hoofdredacteur voor itSMF-Nederland)
Eindredactie:	Inform-IT
Uitgever:	Van Haren Publishing (info@vanharen.net)
ISBN(10):	90 77212 97 3
ISBN(13):	978 90 77212 97 4
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2006
Vormgeving en opmaak:	CO2 Premedia bv, Amersfoort-NL
Copyright:	© 2006, itSMF-Nederland, Lunteren

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

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar en volledig mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in dit boek voorkomende onjuistheden. Wel stellen zij het op prijs daarvan in kennis te worden gesteld, zodat daar bij een volgende uitgave rekening mee kan worden gehouden.

## Woord van dank

De voor u liggende uitgave van itSMF Nederland kwam tot stand op initiatief van de Information Services Procurement Group (ISPG) en itSMF Nederland gezamenlijk.

itSMF Nederland is auteurs, Gerard Wijers en Denis Verhoef, grote dank verschuldigd voor de bijdrage die zij geheel vrijwillig hebben geleverd en voor het feit dat zij zich hebben willen blootstellen aan de grondige inspectie door deskundigen uit het veld. Zij hebben veel inspanning en energie gestoken in de verwerking van het commentaar van een aanzienlijk aantal leden van itSMF Nederland en andere reviewers.

Denis Verhoef is voorzitter en Gerard Wijers penningmeester van de ISPG. Daarnaast zijn zij in hun dagelijks werk als adviseur nauw betrokken bij de beschreven materie. Gerard Wijers is *principal consultant* bij Morgan Chambers, *senior research fellow* Sourcing en IT Governance aan de TU Delft en programmadirecteur van de Executive Master of IT Management van Delft TopTech. Hij is lid van de Architectural Board van de ASL Foundation, en voorzitter van de werkgroep Terminologie van Outsourcing van het Platform Outsourcing Nederland (PON). Tevens is hij lid van de werkgroep 8.1 Informatiesystemen van de IFIP, de werkgroep Implementatie van ISPL van de ISPG, en de reviewboard van de IT Governance Association (ITGA).

Denis Verhoef is partner bij de Ordina Groep. Hij heeft de afgelopen jaren verschillende omvangrijke strategische IT-programma's in de publieke sector helpen vormgeven. Daarbij maakte hij gebruik van de in dit boek behandelde principes, vooral gericht op zakelijk opdrachtgeverschap en strategiebepaling. Hij is voorzitter van de ISPG en tevens van de werkgroep Implementatie van ISPL. Hij treedt op als gastdocent en geeft workshops voor het bedrijfsleven.

Vanuit de ISPG nodigden de auteurs een aantal mensen uit op grond van hun expertise en positie zitting te nemen in de Raad van Aanbeveling voor dit boek. De Raad van Aanbeveling voorzag de auteurs in een vroegtijdig stadium van waardevolle feedback en adviezen. De Raad van Aanbeveling bestaat uit:

- Erik Beulen, Accenture
- Jacob de Boer, UWV
- Guus Delen, Verdonck, Klooster & Associates
- Matthieu Groenewoud, Philips
- Bas Haasnoot, Belastingdienst
- Hans Neuteboom, ABN AMRO
- Remko van der Pols, Getronics PinkRoccade
- Wim Rietveld, Vopak
- Daan Rijsenbrij, Cap Gemini

- Jacco Schonewille, Norfolkline
- Albert Sprokholt, Morgan Chambers
- Eddy Vermeire, Ordina

Een uitgebreid itSMF-reviewteam becommentarieerde de tekst van deze uitgave om er zeker van te zijn dat de inhoud ervan voldoet aan de vereiste kwaliteit en aan een breed draagvlak, om de woorden 'best practice' recht te doen. Ook de reviewers zijn we dank verschuldigd.

De volgende vakspecialisten namen deel aan het reviewteam:

- Wim van Beek
- Erik Beulen, Accenture
- Jacqueline den Boer, Getronics PinkRoccade – Outsourcing
- Peter Blom, Synergie in Uitvoering
- Theo Bosselaers, Mitopics
- Berend Bossen, Bossen Advies
- Jurian Burgers, Simac ICT Nederland
- Guus Delen, Verdonck, Klooster & Associates
- Rob Dellelijn, UWV
- Stan Derksen, UWV
- Johan Draijer, UWV
- Marc Drost, Océ Technologies
- Peter Duijnmaijer, Belastingdienst
- Aad Eversdijk, Horizon College
- Bart Fransen, Econocom Managed Services
- Peter Gerritsen, Haagse Hogeschool, Academie voor ICT & Media
- Edwin Griffioen, BT Consulting
- Oscar Halfhide, LogicaCMG
- Joost Helberg, Snow
- Louis van Hemmen, BitAll
- René van de Hesseweg, Getronics PinkRoccade
- Remko van der Honing, Philips
- Martin Ilbrink, Atos Origin
- Hans Kateman, Getronics PinkRoccade
- Henk de Koning, Atos Origin – Philips
- Bart Leep, UWV Accountantsdienst
- Norman R. Martijnse, LogicaCMG
- Jan Theo Mellema, Valid ICT Solutions
- Leen Mur, UWV

- Jurgen Pennings, Entron Nederland
- Rolf Peters, LogicaCMG
- Roger Rhoen, Atos Origin
- Remco Rijnhart, BT
- Tjeerd Smies, Synotion management
- Lineke Sneller, Interface Europe
- Rolf Soeten, BAM Woningbouw IT-Diensten
- Huub van de Ven, Interpolis Concern ICT
- Nico de Vos, Rendeck Automatisering
- Tom de Vries, KZA Optimizing in ICT
- Ron Vugts, Atos Origin
- Jean-Pierre van der Weerd, VCD
- Willem Zwang, Unisys Corporation

Ook het RfP-team van Morgan Chambers, dat onder leiding staat van Reinout Dotinga, becommentarieerde tussentijdse teksten en hoofdstukken.

We zijn al deze experts, die bereid waren zo veel van hun tijd te spenderen aan de creatie van deze uitgave, zeer erkentelijk, en hopen dat het resulterende boek met recht de titel 'best practice' zal dragen.

Jan van Bon  
Hoofdredacteur voor itSMF Nederland



## Voorwoord

ABN AMRO is een van de eerste Nederlandse multinationals die een groot deel van de IT-activiteiten heeft uitbesteed (geoffshored). We hebben van meerdere betrokken partijen lof gekregen op ons multi-vendormodel, dat vernieuwend was.

Ik was in de gelukkige positie om dit proces van dichtbij mee te maken en een rol te spelen in deze belangrijke ontwikkeling voor de bank. Vanuit die positie kan ik zeggen dat outsourcen en offshoren van grote, belangrijke onderdelen van een organisatie geen gemakkelijke taak is. Daarom ben ik blij met de publicatie van dit boek. Het geeft ondernemingen goed inzicht in alle facetten die bij een outsourcing- en offshoringtraject komen kijken.

Bij het outsourcen en offshoren van onderdelen van een organisatie komen veel verschillende aspecten kijken: de daadwerkelijke overgang van de mensen, de kenmerken van de eigen organisatie op de juiste manier overbrengen aan de *vendors* en de vele overlegondes met ondernemingsraden. Ook komt heel duidelijk naar voren hoe belangrijk communicatie tussen de verschillende partijen is. Zonder goede communicatie en duidelijke afstemming ontstaat er chaos.

Al sinds 2003 is ABN AMRO bezig met het gedeeltelijk outsourcen en offshoren van IT-activiteiten. Eerst de activiteiten van de toenmalige *wholesalebank* naar EDS en in 2005 alle overige (retail)activiteiten via een multi-vendormodel naar IBM, TCS, Infosys, Patni en Accenture.

Wat ik erg belangrijk heb gevonden in bovenstaande trajecten is dat we relatief veel tijd staken in het evalueren van zaken die niet goed gingen. Het boek dat u nu leest, had ons daarbij zeker geholpen. Vier jaar geleden moesten we vertrouwen op een verzameling van gepubliceerde artikelen en specifieke casestudies. Er was weinig literatuur die een beknopt totaaloverzicht gaf van alle aspecten van een outsourcing-offshoringtraject.

Ik heb dit boek met veel plezier gelezen en veel herkend. Vooral hoofdstuk 7, over de transitie-eisen, sprak mij erg aan als voormalig transitie-manager voor het EDS-contract. Dit is een cruciale activiteit die een specifieke aanpak vereist. De in dit hoofdstuk voorgestelde basisaanpak geeft een goed beeld van alle kwesties en risico's.

In dit boek wordt wisselend diep ingegaan op diverse onderwerpen. Er had wellicht iets meer aandacht mogen worden besteed aan overleg met organen zoals de ondernemingsraad. Ook communicatie is wat onderbelicht, terwijl het essentieel is vanaf de haalbaarheidsstudie tot en met het tekenen van het contract. Bij elke evaluatie staat het in de top 10 van verbeterpunten.

Ondanks het feit dat deze onderwerpen meer belicht mochten worden, geeft het boek een goed beeld van wat er allemaal komt kijken bij outsourcing- en offshoringstrajecten. Bovendien raakt het alle relevante aandachtsgebieden om tot een goede allocatie van tijd, geld en energie te komen. Het is een absolute aanrader voor het topmanagement (beslissers) en voor allen die direct en indirect bij een outsourcingtraject betrokken zijn, zoals het projectteam, maar ook de ondernemingsraad, afdelingen et cetera. Ik zou het boek met recht een aanwinst willen noemen voor de Nederlandse literatuur op het gebied van outsourcing en offshoring.

Arend Vleming

Executive Vice President ABN AMRO

# Inhoudsopgave

Woord van dank.....	V
Voorwoord.....	VIII
Inleiding.....	XII
<b>1 Outsourcing.....</b>	<b>1</b>
1.1 De definitie van outsourcing.....	1
1.2 Outsourcingsvarianten.....	2
1.3 De fasering van outsourcing.....	2
1.4 De voor- en nadelen van outsourcing.....	9
1.5 Kritische succesfactoren bij outsourcing.....	10
<b>2 De BioFruit-casus.....</b>	<b>13</b>
2.1 Het bedrijf.....	13
2.2 De informatievoorziening (huidige situatie).....	14
2.3 De voorgenomen IT-outsourcing.....	14
<b>3 De businesscase.....</b>	<b>17</b>
3.1 Het doel en de totstandkoming van de businesscase.....	17
3.2 De inhoud van de businesscase.....	18
3.3 Het financiële perspectief van de businesscase.....	20
3.4 De businesscase van BioFruit.....	23
<b>4 De RfP.....</b>	<b>31</b>
4.1 De RfP-structuur.....	32
4.2 De totstandkoming van de RfP.....	33
4.3 Algemene stijlvoorschriften voor RfP's.....	34
4.4 De opzet van de volgende hoofdstukken van dit boek.....	34
<b>5 De leveranciersinstructies.....</b>	<b>37</b>
5.1 De inhoud van de offerte.....	37
5.2 De vorm van de offerte.....	39
5.3 De tenderprocedure en het tijdschema.....	40
<b>6 De service-eisen.....</b>	<b>45</b>
6.1 Het opstellen van de servicespecificatie.....	45
6.2 Het beschrijven van de te beheren objecten.....	46
6.3 Het uitwerken van de gewenste werkzaamheden.....	49
6.4 Het uitwerken van de gewenste servicelevels.....	55

6.5	Het formuleren van de service-eisen .....	56
6.6	De door BioFruit gewenste diensten .....	56
<b>7</b>	<b>De transitie-eisen.....</b>	<b>61</b>
7.1	De transitiesporen.....	62
7.2	De aanpak voor het stellen van transitie-eisen .....	64
7.3	Situatieanalyse .....	66
7.4	Risicoanalyse .....	66
7.5	Ontwerp van de transitiestrategie .....	70
7.6	Planning van de besluitvorming .....	73
7.7	Het formuleren van de transitie-eisen .....	75
7.8	Voorbeeld transitieplanning voor BioFruit .....	76
<b>8</b>	<b>De governance-eisen.....</b>	<b>81</b>
8.1	De demand- en regieorganisatie .....	82
8.2	Verantwoordelijkheden.....	83
8.3	Organisatie en rollen.....	84
8.4	De achterliggende kerncompetenties .....	86
8.5	Besluitvorming en overlegstructuren .....	88
8.6	Het formuleren van de governance-eisen .....	89
8.7	Governance van BioFruit .....	90
<b>9</b>	<b>De personele, financiële en juridische eisen .....</b>	<b>93</b>
9.1	Personele eisen.....	93
9.2	Financiële eisen – prijsmodellen .....	94
9.3	Aanvullende financiële eisen.....	99
9.4	Juridische eisen.....	101
9.5	BioFruit .....	104
<b>10</b>	<b>Leveranciersselectie .....</b>	<b>105</b>
10.1	Evaluatiecriteria .....	105
10.2	Het selectieproces .....	106
A	Het ontwerp van een transitiestrategie .....	109
B	Methodische verantwoording.....	117
C	Literatuurlijst .....	119
D	Gebruikte afkortingen.....	121
Index	.....	123

## Inleiding

*Outsourcing* van IT-dienstverlening heeft zich ontwikkeld tot een volwaardige strategische bedrijfsoplossing. Bedrijven richten zich steeds meer op hun kerncompetenties en de technische mogelijkheden om processen uit te besteden zijn toegenomen. Organisaties overwegen nu alle mogelijkheden om kostenefficiënt te produceren en externe leveranciers kunnen in veel gevallen door schaalgroottevoordelen tegen lagere kosten opereren dan de eigen organisatie. Bovendien kan IT-outsourcing tot een verbetering van de *time-to-market* van IT-oplossingen en van de kwaliteit van de IT-dienstverlening leiden, zie Gianotten en Wijers (2003). IT-outsourcing is daarmee een strategisch instrument dat op het gebied van IT-mogelijkheden, -kosten en -kwaliteit een positieve bijdrage aan een organisatie kan leveren.

Een belangrijke keuze is die van de leverancier. Deze moet kwalitatief goede diensten leveren tegen aanvaardbare kosten. Voor klantorganisaties (zij die outsourcing overwegen) is het van belang om deze keuze goed voor te bereiden. In deze voorbereiding neemt de *request for proposal* (de RfP of de offerteaanvraag) een centrale plaats in. Dit is het document waarin de klant zijn eisen kenbaar maakt aan de leverancier over de te leveren diensten.

In de afgelopen jaren zijn veel RfP's verschenen. Daarbij zijn veel leerervaringen opgedaan met de onderwerpen die in een RfP aan bod dienen te komen, de manier waarop klanten profijt kunnen trekken van de competitie in de markt en de vorm waarin vragen gegoten dienen te worden. Deze leerervaringen zijn niet eerder gebundeld.

Binnen het IT-domein zijn vele aanpakken, methoden en technieken ontwikkeld. Deze zijn meestal gericht op ontwikkeling van informatiesystemen, infrastructuur- en applicatiebeheer en projectmanagement. *Best practices* voor het organiseren van klant-leverancierrelaties en in het bijzonder voor het opstellen van een RfP worden in deze aanpakken niet of nauwelijks geboden. Een belangrijke uitzondering hierop is ISPL: de Information Services Procurement Library. Deze aanpak legt echter veel nadruk op het organiseren van klant-leverancierrelaties bij de uitbesteding van grote IT-programma's en -projecten en niet van IT-services (die een essentieel onderdeel vormen bij outsourcingstrajecten).

Het voorliggende boek beoogt best practices te bieden voor het opstellen van een RfP gericht op outsourcing van IT-dienstverlening. De auteurs hebben hierbij dankbaar gebruik gemaakt van de best practices van de Information Services Procurement Library (ISPL) en deze waar nodig toegespitst op IT-outsourcing. Op basis van ervaringen en waarnemingen uit hun adviespraktijk (in het bijzonder een aantal best practices van Morgan

Chambers) hebben zij thema's toegevoegd waar ISPL niet op gericht is. Ook hebben ze geput uit de Application Services Library (ASL) en de IT Infrastructure Library (ITIL), waar deze aanpakken helpen bij het stellen van eisen aan diensten op het gebied van applicatiebeheer respectievelijk infrastructuurbeheer. Uiteindelijk is het boek een uitvloeisel uit hun beider betrokkenheid en deelname aan de werkgroep Implementatie binnen de Information Services Procurement Group (ISPG).

De keuze voor de RfP als het centrale thema van dit boek is ingegeven doordat het meeste inhoudelijke voorwerk (onder meer het formuleren van de service-eisen) van de klant zijn beslag krijgt in de RfP. Gerelateerde documenten zoals de *request for information* (de RfI) en het contract komen zijdelings aan bod. De RfI leidt in de praktijk tot een voorselectie van leveranciers die uitgenodigd worden om op basis van de RfP te offeren. Het contract is het resultaat van de onderhandeling tussen klant en leverancier(s) en, hoewel soms tijdrovend en intensief, in feite de uiteindelijke uitwerking van de operationele *fit* tussen de RfP en de leveranciersaanbieding.

De doelgroep van het boek bestaat uit directieleden, managers en professionals in IT-management en -inkoop die praktische en inhoudelijke bagage zoeken voor het opstellen van RfP's in complexere IT-aanbestedingssituaties. Verder alle belanghebbende partijen: Human Resource Management (HRM), IT, Finance & Control (F&C), Contractmanagement, de ondernemingsraad (OR) en, *last but not least*, IT-gebruikers. Wat leverancierorganisaties betreft, is het boek in ieder geval bedoeld voor service- en contractmanagers, maar ook voor accountmanagers en businessconsultants. Voorkennis van ISPL is hierbij niet nodig.

De gepresenteerde best practices zijn geïllustreerd aan de hand van een casus: de totstandkoming van een RfP voor het fictieve bedrijf BioFruit. In de casus zijn enkele productnamen gebruikt, zoals SAP en Windows, om de casus in concrete termen te kunnen beschrijven. Hiermee wordt geen voorkeur voor deze producten uitgesproken.

Het boek is als volgt opgezet:

**Hoofdstuk 1 Outsourcing** gaat in op het outsourcingproces in zijn algemeenheid. Het schetst het fenomeen Outsourcing en karakteriseert de interactie tussen klant en leveranciers.

**Hoofdstuk 2 De BioFruit-casus** introduceert de BioFruit-casus en de belangrijkste overwegingen voor de mogelijke uitbesteding van een aantal van de IT-werkzaamheden.

**Hoofdstuk 3 De businesscase** beschrijft de achterliggende businesscase die ten grondslag zou moeten liggen aan een uitbestedingsbeslissing. Vanaf dit punt bestaan de meeste hoofdstukken uit een gedeelte *best practice* en een gedeelte BioFruit-toepassing.

**Hoofdstuk 4 De RfP-structuur** introduceert de gewenste inhoudsopgave van de RfP als document.

In de hoofdstukken 5 tot en met 10 gaan we in detail in op de belangrijkste delen van de RfP.

**Hoofdstuk 5 De leveranciersinstructies** gaat in detail in op het eerste deel van de RfP, waarin de klantorganisatie de procedurele instructies aan de leveranciers vastlegt.

**Hoofdstuk 6 De service-eisen** gaat in op het deel van de RfP waarin de klantorganisatie de inhoudelijke eisen stelt aan de aan te besteden diensten.

**Hoofdstuk 7 De transitie-eisen** gaat in op de eisen aan de transitie die de klantorganisatie in een RfP moet formuleren, waaraan de leverancier in het begin van het outsourcingtraject moet voldoen.

**Hoofdstuk 8 De governance-eisen** gaat in op de eisen in een RfP aan de organisatie van de beoogde samenwerking.

**Hoofdstuk 9 De personele, financiële en juridische eisen** gaat in op de eisen in een RfP vanuit juridisch, financieel en personeelsperspectief.

**Hoofdstuk 10 Leverancierselectie** beschrijft in detail wat een klantorganisatie in de RfP dient te stellen over de wijze van leverancierselectie.

# Outsourcing

In dit hoofdstuk wordt outsourcing gedefinieerd (paragraaf 1.1) en worden verschillende varianten van outsourcing besproken (paragraaf 1.2). Paragraaf 1.3 bespreekt de fasering van outsourcingtrajecten. Redenen om tot outsourcing te besluiten komen in paragraaf 1.4 aan bod. Factoren die volgens onderzoek het succes van outsourcingtrajecten bepalen, worden in paragraaf 1.5 behandeld.

## 1.1 De definitie van outsourcing

Outsourcing, in het Nederlands bekend als uitbesteding, richt zich op de overdracht van bedrijfsactiviteiten naar een derde partij. In aansluiting op de definitie van het Platform Outsourcing Nederland (Beulen e.a., 2005) definiëren we outsourcing als:

**Outsourcing is:**

Het overdragen van de dienstverlening en, indien van toepassing, de daarbij horende medewerkers en middelen, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier, en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen kwaliteitsniveau en financiële vergoedingsstructuur.

Typerende kenmerken van outsourcing (zie Kateman en De Vries, 2004) zijn:

- een meerjarige dienstverleningsrelatie;
- de overdracht van managementverantwoordelijkheid;
- een resultaatverplichting bij de leverancier;
- een mogelijke overdracht van middelen;
- een mogelijke overgang van personeel.

Deze kenmerken zijn bewust gekozen. Detachering valt hiermee bijvoorbeeld niet onder de definitie van outsourcing: hier is geen langdurige relatie noodzakelijk, er is geen overdracht van managementverantwoordelijkheid en geen resultaatverplichting. Resultaatverantwoordelijke projecten voldoen evenmin aan deze kenmerken: het gaat hier om een vastomlijnd projectresultaat in plaats van doorlopende dienstverlening.



Bij outsourcing is het van belang goed te bepalen welke taken een organisatie uitbesteedt. Deze keuze kan tot stand komen door te redeneren vanuit de bedrijfsprocessen met hun onderliggende applicaties en infrastructuren (we spreken dan van *business process outsourcing*) of vanuit de IT-processen zelf (IT-outsourcing). Bij BPO (business process outsourcing) worden vaak back-officegerelateerde administratieve bulkprocessen uitbesteed. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om verzekerings-, salaris- of financiële administratie. IT-outsourcing kan op veel taken van de IT-organisatie worden toegepast: van infrastructuurbeheer en werkplekdienstverlening tot ontwikkeling, beheer en onderhoud van applicaties.

## 1.2 Outsourcingsvarianten

In paragraaf 1.1 is al aangegeven dat er onderscheid bestaat tussen IT-outsourcing en BPO. Deze woorden vormen slechts een fractie van de aan *sourcing* gerelateerde terminologie. De hieronder gedefinieerde outsourcingvarianten komen veel voor. Zij zijn een selectie uit de terminologielijst van het Platform Outsourcing Nederland (Beulen e.a., 2005). In deze terminologielijst is de klant als uitbesteder aangeduid.

De vele outsourcingvarianten zijn terug te voeren tot:

- het type proces dat uitbesteed wordt: *IT-outsourcing* (ITO), *business process outsourcing* (BPO);
- de doelen die nagestreefd worden: *strategic, transformational*;
- de gekozen leverancierstrategie: *multiple, single sourcing*;
- de scope van de outsourcing: *full outsourcing, selective outsourcing*;
- de wijze waarop de dienstverlening wordt georganiseerd: *co-sourcing, global sourcing, nearshore, offshore, onshore*.

## 1.3 De fasering van outsourcing

Om het proces van outsourcing voor klanten beheersbaar te maken bestaan er verschillende faseringsmodellen. Faseringsmodellen werden bijvoorbeeld ontwikkeld door De Groot en Lewis, De Looft, Delen en Beulen. Een analyse van deze faseringsmodellen heeft geleid tot een nieuw faseringsmodel van het Platform Outsourcing Nederland (Beulen e.a., 2005), dat in dit boek gebruikt zal worden.

outsourcingsvariant	omschrijving
<b>type proces</b>	
<b>business process outsourcing (BPO)</b>	Het overdragen van bedrijfsprocessen en, indien van toepassing, de daarbij horende middelen en medewerkers, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau.
<b>IT-outsourcing (ITO)</b> (IT-uitbesteding)	Het overdragen van IT-dienstverlening en, indien van toepassing, de daarbij horende middelen en medewerkers, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van IT-dienstverlening tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau.
<b>nagestreefde doelen</b>	
<b>strategic sourcing</b>	Een sourcingbenadering die gekenmerkt wordt door een directiebesluit tot een strategische (her)positionering van de eigen organisatie en een grootschalig veranderingsproces met optimaal gebruik van de investeringen, middelen en competenties van derde partijen.
<b>transformational outsourcing</b> (synoniem: <i>transitional sourcing</i> )	Een outsourcing met de opzet om de kwaliteit en volwassenheid van de dienstverlening significant te verhogen.
<b>gekozen leverancierstrategie</b>	
<b>multiple sourcing</b>	Outsourcing waarbij de uitbesteder afzonderlijke contracten afsluit met meerdere dienstenleveranciers naast elkaar.
<b>single sourcing</b> (synoniem: <i>sole sourcing</i> )	Een outsourcing aan één dienstenleverancier, die de volledige verantwoordelijkheid krijgt voor de uitvoering van uitbestede dienstverlening.
<b>scope outsourcing</b>	
<b>full outsourcing</b> (synoniem: <i>total outsourcing</i> )	Het uitbesteden van de volledige uitvoering van de dienstverlening.
<b>selective sourcing</b>	De outsourcing van een deel van het dienstenpakket, waarbij de uitbesteder een ander deel in eigen beheer houdt.
<b>organisatiewijze dienstverlening</b>	
<b>co-sourcing</b>	Uitbesteding aan een joint venture die de uitbesteder samen met een dienstenleverancier voor dat doel opricht.
<b>global sourcing</b>	Vanuit het perspectief van de uitbesteders: outsourcing naar de locaties van een of meer dienstenleveranciers in meerdere landen. Vanuit het perspectief van de dienstenleveranciers: het aanbieden van diensten in meerdere landen.
<b>nearshore outsourcing</b>	De dienstverlening door een dienstenleverancier vanuit een land dicht bij het land waar de uitbesteder is gevestigd.
<b>offshore outsourcing</b> (synoniem: <i>offshoring</i> )	De dienstverlening door een dienstenleverancier vanuit een ander deel van de wereld dan het land waar de uitbesteder is gevestigd.
<b>onshore outsourcing</b>	De <i>remote service delivery</i> <sup>1</sup> door een dienstenleverancier vanuit hetzelfde land als waar de uitbesteder is gevestigd.

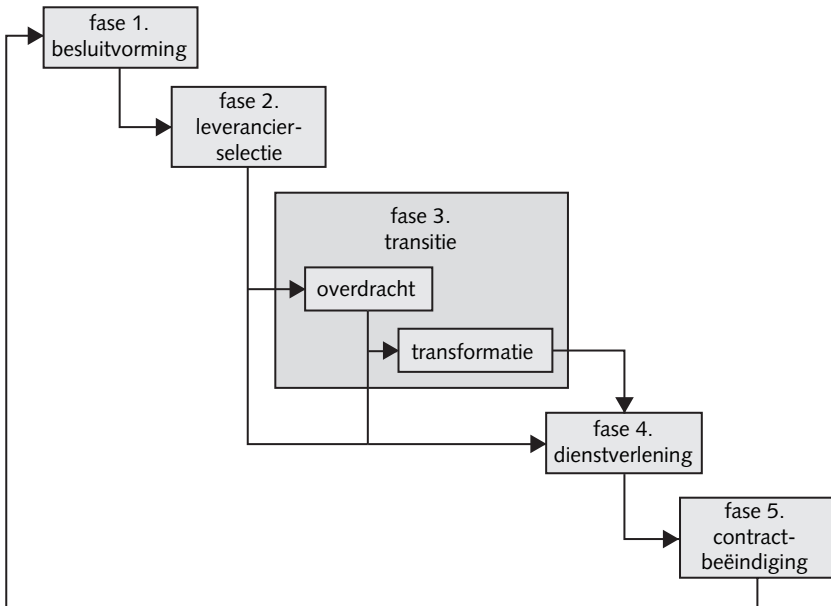
Tabel 1.1 Outsourcingsvarianten

1 *Remote service delivery* is IT-dienstverlening door een leverancier vanaf een andere locatie dan waar de klant is gevestigd.

het PON-faseringsmodel	<i>De Groot en Lewis, 1996</i>	<i>De Looff, 1996</i>	<i>Delen, 2000</i>	<i>Beulen, 2002</i>
1. besluitvorming	1. visie-ontwikkeling	1. principe-beslissing	1. (nieuwe) besluitvorming	1. het contractproces
	2. sourcings-beslissing			
2. leverancierselectie	3. sourcing-selectie	2. inrichting	2. leverancierselectie	
		3. selectie van een leverancier		
3. transitie	4. sourcing-management	4. implementatie	3. contract-management	2. het transitieproces
4. dienstverlening		5. beheersen		3. het dienstverleningsproces
5. contractbeëindiging		6. beëindigen		

Tabel 1.2 Faseringsmodellen voor outsourcing

Het door het PON ontwikkelde model ziet er als volgt uit:



Figuur 1.1 Het faseringsmodel

Nuanceringen op dit model zijn mogelijk in het proces na de leverancierselectie. Overdracht van mensen en middelen start direct na contractondertekening en de dienstverlening ‘as is’ gaat door, zoals deze door dezelfde mensen en onder dezelfde condities al geleverd werd. Na overdracht en eventuele transformatiewerkzaamheden wordt de ‘to be’-dienstverlening onder andere condities en op andere wijze geleverd. De ‘as is’-dienstverlening en de ‘to be’-dienstverlening heten ook de *present mode of operation* (PMO) respectievelijk de *future mode of operation* (FMO). Het is overigens niet ongebruikelijk om voor de ‘as is’-dienstverlening een ander en hoger tarief te vragen dan voor de ‘to be’-dienstverlening na de transitie.

### 1.3.1 Fase 1: Besluitvorming

Uitbesteders moeten in het kader van een sourcingstrategie daadwerkelijke sourcingsbesluiten nemen. De haalbaarheid van een mogelijke uitbesteding kan worden vastgesteld vanuit de volgende invalshoeken:

- De businesscase voor uitbesteding;
- De bundeling van uitbestedbare processen in voor de klant logisch samenhangende en goed bestuurbare pakketten en tegelijkertijd voor de markt aantrekkelijke pakketten om tot optimale marktwerking te komen;
- Het verandervermogen van de organisatie;
- Het vermogen van de eigen organisatie om leveranciers aan te sturen;
- De van toepassing zijnde wet- en regelgeving (bijvoorbeeld Sarbanes-Oxley of IFRS).

Als er op grond van de verschillende invalshoeken een positief besluit is genomen voor de uitbesteding van specifieke werkzaamheden, kan de implementatie beginnen. De eerste stap hierin is het selectieproces.

### 1.3.2 Fase 2: Leverancierselectie

De Information Services Procurement Library (ISPL) geeft structuur aan het leverancierselectieproces (ook wel bekend als het *tendering*traject of het *tendering*proces) met – vrij vertaald – de volgende stappen:

1. *Preparation of the request*: het opstellen van een offerteaanvraag;
2. *Response preparation*: het opstellen van een offerte;
3. *Supplier selection*: het selecteren van een leverancier;
4. *Contract preparation*: het opstellen van het contract.

De eerste drie stappen kunnen in een aantal iteraties plaatsvinden. De stap ‘preparation of request for proposal’ kan bijvoorbeeld bij de eerste iteratie tot een RfI (request for information) leiden en bij de tweede iteratie vervolgens tot een RfP (request for proposal).

Bij outsourcing vinden in het leverancierselectietraject veelal zelfs drie iteraties plaats, zie figuur 1.2. Deze drie iteraties staan ook wel bekend als:

- de RfI-fase;
- de RfP-fase;
- de BaFO-fase (*best and final offer*).

Iedere iteratie leidt tot een nadere selectie van leveranciers die aan de volgende iteratie mogen deelnemen. Zo leidt de RfI in de regel tot de selectie van zo'n vijf leveranciers van een *long list* die voor de RfP in aanmerking komen; dit zijn voldoende partijen om van de markt te kunnen profiteren, en weinig genoeg om de benodigde klantinspanning gedurende de tenderfase binnen de perken te houden.

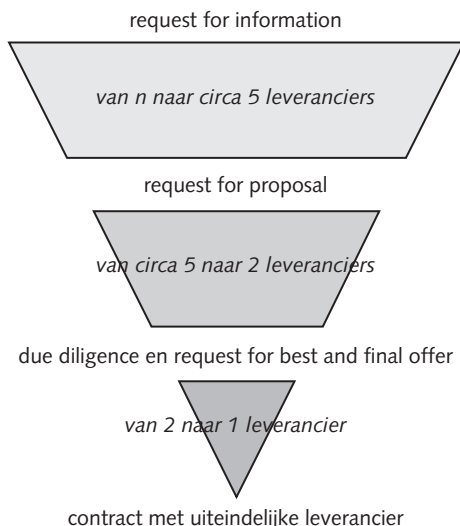
De RfI heeft vaak ook een verkenning van de markt als doel. Soms gebeurt dit zelfs in twee aparte stappen: eerst een marktverkenning en vervolgens een selectie via een RfI van *long list* naar *short list*. Om leveranciers voor te bereiden op de geplande tendering kan een vooraankondiging plaatsvinden.

De derde iteratie – na de RfI en de RfP – is het verzoek tot een definitieve aanbieding, ofwel de zogeheten *request for BaFO* (best and final offer). Deze iteratie vindt vaak plaats met twee eindkandidaten om een goede balans te vinden tussen competitie en diepgang.

Om te komen tot een best and final offer vindt meestal wederzijds een grondig nader onderzoek plaats: de *due diligence*. Tijdens de *due diligence* door de leverancier(s) worden de kwaliteit en de waarde van de over te nemen portefeuille van diensten, middelen en medewerkers van de klantorganisatie bepaald. Tevens toetst de leverancier de randvoorwaarden uit de RfP en de aannamen uit de offerte. Gangbaar is dat de klant tijdens de *due diligence* een *dataroom* openstelt. Een *dataroom* is een locatie waar de klant alle documenten en gegevens heeft neergelegd die de leverancier(s) ter plekke kunnen bestuderen voor het *due-diligence*onderzoek. Het inrichten van de *dataroom* is vaak een behoorlijk tijdrovende activiteit voor de klant, waarmee hij al tijdens het voorbereiden van de RfP start.

De *due diligence* vanuit de klantorganisatie heeft als doel om de kwaliteit en (financiële) duurzaamheid van de leverancier vast te stellen. Vaak vindt deze plaats in de vorm van referentiebezoeken en demonstraties ter plaatse van zowel de leverancier als enkele van zijn klanten. Ook al dan niet betaalde *proof of concepts* behoren tot de mogelijkheid.

Bij het uitbrengen van het BaFO wordt van de leverancier verwacht dat hij zijn beste bod neerlegt, met zo min mogelijk randvoorwaarden.



**Figuur 1.2** Het leveranciersselectietraject bij outsourcing in drie iteraties

Op basis van de BaFO's maakt de klantorganisatie een keuze voor de voorkeurskandidaat met wie de eindonderhandelingen starten. Tijdens de onderhandelingen kunnen de partijen eventuele open punten uitonderhandelen die uit de due diligence zijn gekomen of zijn ontstaan uit de beoordeling van de BaFO's. Het eindresultaat vormt het contract met alle bijlagen.

De vier belangrijke documenten binnen de leveranciersselectie zijn dus de RfI, de RfP, de request for BaFO en het contract. In dit boek zullen we dus met name ingaan op het RfP-document, zie hoofdstuk 4 en volgende.

Publieke organisaties dienen zich aan specifieke Europese aanbestedingsregels te houden in het voornoemde proces. Meer details hierover staan beschreven in paragraaf 5.3 van dit boek.

### 1.3.3 Fase 3: Transitie

Na het contracteren implementeert de leverancier de gewenste, in het contract afgesproken dienstverlening: de transitie. De transitie moet projectmatig worden opgepakt en kan uit meerdere deelprojecten bestaan. Ze bestaat in de kern uit twee fasen: de overdracht en de transformatie. De uit te voeren transitie is contractueel veelal apart beschreven en aangeboden door de leverancier.

De *overdracht* is de feitelijke overdracht van de ‘as is’-dienstverlening aan de leverancier, waarbij de klantorganisatie eventueel bijbehorende middelen en medewerkers gelijktijdig aan de leverancier overdraagt. De overdracht is een gezamenlijk project van de uitbesteder en de leverancier.

De *transformatie* is het omvormen van de ‘as is’-dienstverlening naar de schaal waarop de leverancier is ingericht en het inpassen van de overgenomen organisatie, diensten en middelen. In volgorde van impact op de dienstverlening maar ook in termen van complexiteit van de transformatie zelf, zijn drie niveaus te onderscheiden:

- Een transformatie waarin de leverancier de processen en tooling continueert en primair de organisatie en het management veranderen (dit is dus primair een organisatorische transformatie);
- Een integratie in processen en geautomatiseerde hulpmiddelen van de leverancier, met kostenbeheersing en robuustheid van de dienstverlening als doelen (dit is primair een servicetransformatie);
- Een transformatie met als opzet om de kwaliteit en volwassenheid van de systemen en onderliggende technologie significant te verhogen (transformational outsourcing, waarbij vooral bedrijfsprocessen en ondersteunende systemen worden getransformeerd).

#### 1.3.4 Fase 4: Dienstverlening

Na de contractondertekening aan het einde van fase 2 verleent de leverancier de diensten. Hierbij worden de prestaties gemonitord. De dienstverlening zal gaandeweg de contractperiode veranderen, in eerste instantie door gedefinieerde transformatieprojecten en later door innovatieve ontwikkelingen. De aard en het prijs-prestatieniveau van de dienstverlening kunnen dan worden aangepast. Dit vindt plaats na reguliere evaluaties gedurende de periode van dienstverlening.

#### 1.3.5 Fase 5: Contractbeëindiging

Het einde van de *lifecycle* bestaat uit de contractbeëindiging. Het contract kan eventueel ook worden verlengd. Na de beëindiging kan een insourcing volgen naar de eigen organisatie, of een transitie naar een nieuwe leverancier (de leverancier noemt dit ook wel de retransitie) of het simpelweg niet meer afnemen van de dienst omdat de behoefte verdwenen is. De vier alternatieven bij het einde van de lifecycle zijn dus:

- contractverlenging;
- contractbeëindiging en terugnemen (insourcen);
- contractbeëindiging en nieuwe selectie;
- contractbeëindiging zonder enige follow-up.

Het is van belang dat de dienstverlening bij contractbeëindiging geruisloos en ongestoord doorgang vindt en weer naar eigen organisatie gaat of naar een nieuwe leverancier. Naast borging van kennis spelen hier ook veel contractuele zaken als eigendom, intellectueel eigendom en de positie van betrokken personeel.

Een klantorganisatie moet het besluit tot al dan niet contractbeëindiging soms al een jaar voor de daadwerkelijke beëindiging nemen, om tijd en ruimte te creëren om zo nodig een insourcing of een nieuw selectietraject voor te bereiden. De periode voor beëindiging van het contract is mede afhankelijk van de tijd nodig voor selectie en implementatie bij een andere leverancier en wat hierover in het contract staat.

## 1.4 De voor- en nadelen van outsourcing

IT-outsourcing moet uiteindelijk leiden tot een concreet voordeel ten opzichte van het zelf uitvoeren. Dit voordeel komt tot uiting in factoren zoals prijs, kwaliteit of flexibiliteit. Recent onderzoek (Gianotten en Wijers, 2003) heeft aangetoond dat klantorganisaties vaak aangeven dat uitbesteding leidt tot een significante verbetering van de volgende drie factoren:

- De eigen kerncompetenties (worden versterkt);
- De *time-to-market* van IT-oplossingen (wordt verkort);
- De kwaliteit van de IT-dienstverlening (wordt verhoogd).

Wat prijs en flexibiliteit van IT-dienstverlening betreft, is de reactie wisselend. Het prijsniveau van IT-dienstverlening bij uitbesteding gaat over het algemeen niet naar beneden, maar de kwaliteit van de dienstverlening verbetert significant. Dit is indirect een verlaging van het prijsniveau. Zelf meer kwaliteit realiseren brengt meer kosten met zich mee. Flexibiliteit van de dienstverlening leidt bij klanten tot verschillende reacties omdat ze aan de ene kant meer flexibiliteit in de volumes en snelheid van dienstverlening krijgen maar aan de andere kant minder flexibiliteit omdat er strakkere procedures ontstaan en minder zaken zo maar even tussendoor kunnen.

Onderzoek onder organisaties die bewust niet uitbesteden laat zien dat veel van deze bedrijven de impact van uitbesteding op de organisatie en medewerkers (te) groot vinden. Ook twijfelen deze organisaties eraan of de uitbesteding wel voldoende bedrijfsmatige en kostenvoordelen oplevert. Andere bekende nadelen zijn de afhankelijkheid van externe partijen, potentiële bureaucratie en gebrek aan kennis van de business.



Het is zaak de voor- en nadelen goed tegen elkaar af te wegen door een gedegen besluitvorming en voorbereiding, zie ook hoofdstuk 3 van dit boek.

## **1.5 Kritische succesfactoren bij outsourcing**

Ten slotte willen we in dit hoofdstuk een aantal kritische succesfactoren in outsourcingstrajecten bespreken. Delen heeft in zijn proefschrift (2005) onderzocht welke factoren bepalend zijn voor het succes. Hij heeft daarbij een pragmatische definitie voor succes gehanteerd: zowel de klant als de leverancier heeft er zoveel voordeel van dat ze met elkaar door willen gaan. In tabel 1.3 staan de kritische succesfactoren opgesomd. Verschillende andere onderzoeken wijzen daarnaast op het belang van een open houding, informatie-uitwisseling en een culturele *fit* tussen de partijen. Deze aspecten kunnen bepalend zijn om tot een goede samenwerking te komen gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

succesfactor	indicatoren
planmatige aanpak outsourcingproces	<p>plan aanwezig, gebruikt bij sturing outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• herkenbare fasen sourcinglifecycle</li> <li>• activiteiten uitgewerkt in mensweken</li> <li>• duidelijk toegewezen verantwoordelijkheden</li> </ul>
positieve businesscase voor klant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geen kerncompetenties uitbesteed</li> <li>• materiële en immateriële baten vooraf vastgesteld</li> <li>• baten wegen op tegen kosten en risico's</li> </ul>
positieve businesscase voor leverancier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in te besteden processen kerncompetenties voor leverancier</li> <li>• materiële en immateriële baten vooraf vastgesteld</li> <li>• baten wegen op tegen kosten en risico's</li> </ul>
ontvlechtsbaarheid processen	<p>processen en IT-middelen in kaart op niveau van marketable sourcing units: schaalgrootte pakketten interessant voor leveranciers;</p> <p>in kaart gebracht van de marketable sourcing units:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ingangsproducten en -diensten</li> <li>• resourcebeslag</li> <li>• resultaat in meetbare termen (servicelevels)</li> <li>• wijze van rapporteren en aansturen</li> </ul>
goed opdrachtgeverschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afstemming IT-beleid en bedrijfsbeleid</li> <li>• sourcingstrategie onderdeel van IT-beleid</li> <li>• duidelijke afbakening tussen eigen gebruiks- en aansturingstaken en operationele leverancierstaken</li> <li>• aangestelde demandmanager lost operationele problemen zelfstandig op met servicemanager leverancier</li> <li>• op strategisch, tactisch en operationeel niveau ingerichte rapportage- en overlegstructuren</li> <li>• conflicten met leverancier beheersbaar door escalatiemechanisme</li> <li>• bij multiple sourcing: voldoende IT-kennis voor afbakening taken en verantwoordelijkheden</li> </ul>
sourcingkennis	<p>voldoende kennis, ervaring en competenties bij klant en leverancier, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projectmanagement</li> <li>• financieel management</li> <li>• HR-management</li> <li>• IT-recht</li> <li>• Arbeidsrecht</li> <li>• IT-kennis</li> <li>• ITIL<sup>2</sup></li> <li>• ISPL</li> </ul>

**Tabel 1.3** Kritische succesfactoren outsourcing, naar Delen (2005)

2 ASL was ten tijde van Delen (2005) nog niet in zwang



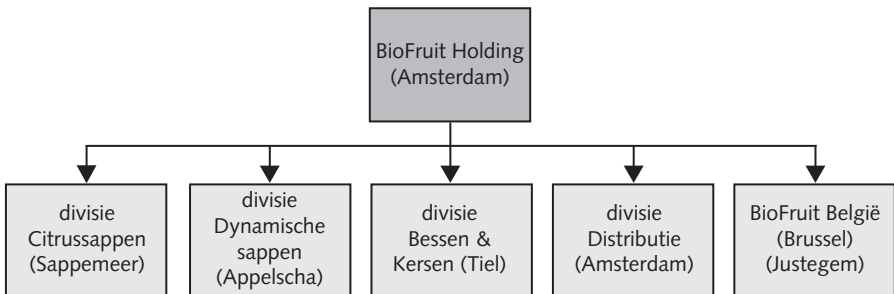
# De BioFruit-casus

We illustreren de best practices in een RfP voor IT-outsourcing aan de hand van een case. Deze betreft het fictieve bedrijf BioFruit BV, kortweg BioFruit. In dit hoofdstuk wordt de case geïntroduceerd. In hoofdstukken 3 en 6 tot en met 9 wordt de case stap voor stap uitgewerkt.

## 2.1 Het bedrijf

BioFruit verkoopt gezonde natuurlijke sappen onder de handelsnaam B-Juice. Het bedrijf neemt fruit af van biologische boeren uit Europa (inkoop vindt plaats via contracten met boeren zelf, maar ook via fruitveilingen), het produceert sappen in verschillende perscentra en het distribueert de sappen naar groothandels en andere verkooppunten (zoals de grote detailhandels) in de Benelux.

De organisatie is gestructureerd als een holding met een aantal divisies: (1) Citrussappen, (2) Dynamische sappen, (3) Bessen & Kersen, (4) Distributie en (5) BioFruit België. In deze structuur zijn de recente overnames van het Vlaamse Sappeke en het Betuwse Berry & Cherry nog zichtbaar. De holding is gevestigd in Amsterdam. De divisies zijn gevestigd in Sappemeer, Appelscha, Tiel, Amsterdam, Justegem en Brussel.



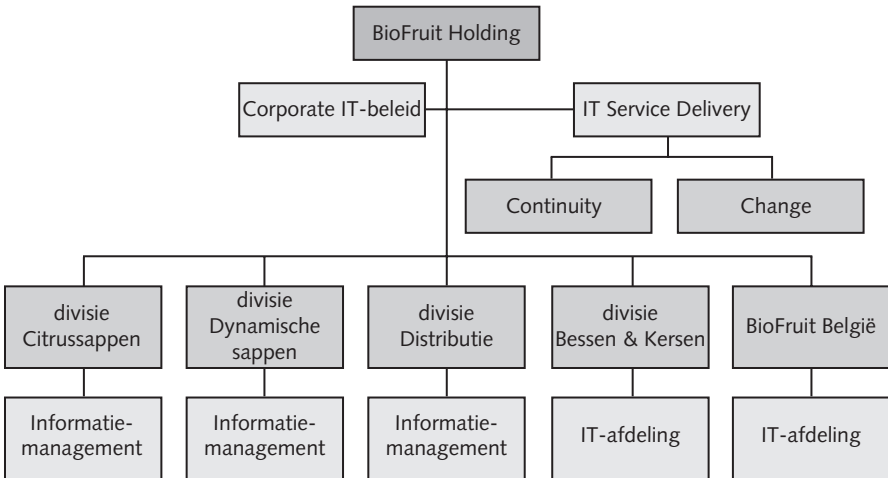
**Figuur 2.1** Organogram van BioFruit

De directie heeft het voornemen het bedrijf in het komende jaar te reorganiseren met als voornaamste verbeterdoelen een helderdere structuur en verdere internationalisering onder minimaal gelijkblijvende omzet- en winstcijfers.

## 2.2 De informatievoorziening (huidige situatie)

Onder de holding ressorteren de afdelingen Corporate IT-beleid en IT Service Delivery. Ieder van de divisies heeft een kleine afdeling Informatiemanagement. De divisies nemen IT-diensten af van de afdeling IT Service Delivery en van verschillende externe IT-leveranciers. Het voormalige Berry & Cherry en Sappeke hebben hun IT nog niet geïntegreerd met de centrale IT-afdelingen van BioFruit.

De afdeling IT Service Delivery beheert en exploiteert de infrastructuur en ontwikkelt en beheert hiernaast de applicaties. De afdeling bestaat uit twee teams: Continuity en Change. Het Continuity-team is gericht op beheertaken, bijvoorbeeld van de centrale infrastructuur, van het datacenter, van het WAN en van de KA-omgeving. Het Change-team neemt systeemontwikkelings- en applicatieonderhoudstaken voor zijn rekening. Er zijn twee soorten applicaties: de procesapplicaties (deze dragen direct bij aan de primaire processen, het gaat hier veelal om procesbesturing bij het produceren van sappen) en de administratieve applicaties (marketing, voorraadbeheer, klantbeheer, werkaansturing, ritplanning, personeel & financiën).



Figuur 2.2 De informatievoorziening bij BioFruit

## 2.3 De voorgenomen IT-outsourcing

BioFruit wil de meeste activiteiten outsourcen van de afdeling IT Service Delivery, waar op dit moment ongeveer honderd mensen werken. Deze outsourcing is onderdeel van de reorganisatie. Het bedrijf wil de managementaandacht zo meer kunnen concentreren

op de verkoop van gezonde sappen en de uitvoering van IT-activiteiten onder de verantwoordelijkheid brengen van een leverancier voor wie IT de *core business* is.

BioFruit wil de volgende activiteiten behouden:

- het functioneel beheer;
- de ontwikkeling en het beheer van de procesapplicaties. BioFruit ziet deze applicaties als direct onderdeel van de kritieke primaire bedrijfsprocessen.

Meer details over BioFruit volgen in de loop van het boek.

