

De domeinen van innovatie binnen IT-sourcing

IN KORTE CYCLI OP WEG NAAR SUCCES



Innovatie binnen IT-outsourcing kent veel vormen en kenmerken. Dat onder- vindt ook de werkgroep Innovatie van het Platform Outsourcing Nederland (PON), waar twintig bedrijven, uit zowel het publieke als private domein, aan deelnemen. Op het vlak van sourcing van IT onderscheidt de werkgroep vier domeinen binnen innovatie. Dit onderscheid zorgt voor een scherpere kijk op innovatie binnen sourcing, met de uitbesteder als vertrekpunt.

Ict speelt een steeds grotere rol binnen organisaties en is vaak bepalend voor het onderscheidend vermogen en strategisch van karakter. De meeste organisaties zitten midden in een digitale transformatie. Dit betekent een grotere verantwoordelijkheid voor de CIO en z'n team, en een grotere behoefte aan IT-gerelateerde innovatieve oplossingen. Ook de toenemende snelheid van veranderingen door digitalisering maakt het niet gemakkelijker om de ict binnen de organisatie goed te beheersen. Om al deze veranderingen de baas te blijven, zal de IT-afdeling bedrijfsbreed innovatief moeten zijn en tevens meer businesskennis moeten hebben. Dit geldt in feite vice versa ook voor de rest van de organisatie, die steeds meer kennis en begrip van de innovatieve mogelijkheden van ict moeten krijgen. Door deze ontwikkelingen verandert de rol van de traditionele serviceproviders.

Neem de ontwikkelingen van cloud computing. Door bijvoorbeeld software as a service (SaaS) of knowledge as a service (KaaS) af te nemen, hoeft de IT-afdeling niet meer na te denken over het onderliggende besturingssysteem of de infrastructuur, of kennishouder te zijn van alle gebruikte informatiesystemen en dergelijke. Wel is het, onder meer, van belang na te denken over security en waar de data staat. Niet alleen vanuit bedrijfsbelang maar ook vanuit wet- en regelgeving. De business dient zich daarbij te schikken naar de standaardmogelijkheden die de servicegerichte oplossingen bieden. Hierdoor verandert het sourcingslandschap en krijgt de IT-afdeling met nieuwe vraagstukken te maken en andere verwachtingen over bestaande serviceproviders. Vraagstukken die ook gevolgen hebben voor de business; bijvoorbeeld wat zijn de consequenties als we niet bij de data in de cloud kunnen? Deze ontwikkelingen betekenen dat een serviceprovider met als strategie operational excellence zich veelal niet meer in voldoende mate kan onderscheiden. Het is voor een serviceprovider namelijk lastig opboksen tegen clouddienstverleners die een verregaande vorm van standaardisatie gerealiseerd hebben en daarmee tot op bepaalde hoogte ontzorgen. Een serviceprovider zal zich

daarom op een andere manier moeten onderscheiden. Veel van dat onderscheidend vermogen zit in het innovatieve vermogen van de serviceprovider en een meer verregaande vorm van customer intimacy.

Zo zijn er dus verschillende domeinen waar veranderingen en innovaties plaatsvinden. Zo geldt dat ook voor innovatie binnen IT-outsourcingsrelaties. Dit onderzocht de werkgroep Innovatie toen tijdens de verschillende sessies verwarring ontstond over welk domein er gesproken werd. Heeft innovatie in IT-sourcing alleen betrekking op de IT-gerelateerde producten? Of is de scope van innovatie toch breder? Zo heeft de werkgroep vier verschillende domeinen getypeerd waar innovatie en vernieuwing plaats kan vinden in IT-sourcing (zie figuur 2). Het eerste domein is het vernieuwen en innoveren van een dienst of product binnen het bestaande uitbestedingcontract. Het tweede domein is het innoveren van de retained IT-organisatie en de business van de uitbesteder. Het derde domein gaat over innovatie van het outsourcingproces en het vierde domein heeft betrekking op nieuwe en innovatieve outsourcingstrategieën.

DOMEIN 1: INNOVATIE VAN DE UITBESTEDE DIENST OF HET PRODUCT

Een bekend probleem bij outsourcing van IT is dat de contracten als het ware in beton gegoten zijn. Bij aanbestedingstrajecten binnen de overheid ontstaat dit deels door de Europese aanbestedingswetgeving, die niet in alle gevallen ruimte biedt voor contractuele aanvullingen, en de drang van ondernemingen om te detaillistisch een contract overeen te komen. In het bedrijfsleven is er is een dynamiek ontstaan waarbij uitbesteders direct kosten willen besparen en serviceproviders nogal eens onder kostprijs aanbieden. Hierdoor is de kans groot dat er geen bewegingsruimte meer is om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen die meegaan met de huidige techniek en nieuwe trends. De vuistregel in deze, (veelal eerstegeneratie)contracten is dat na drie jaar winst behaald moet gaan worden op het contract. Zodoende is het verre van de bedoeling om de dienstverlening te wijzigen en is daar dan ook geen motivatie voor. Steeds meer contracten worden anders

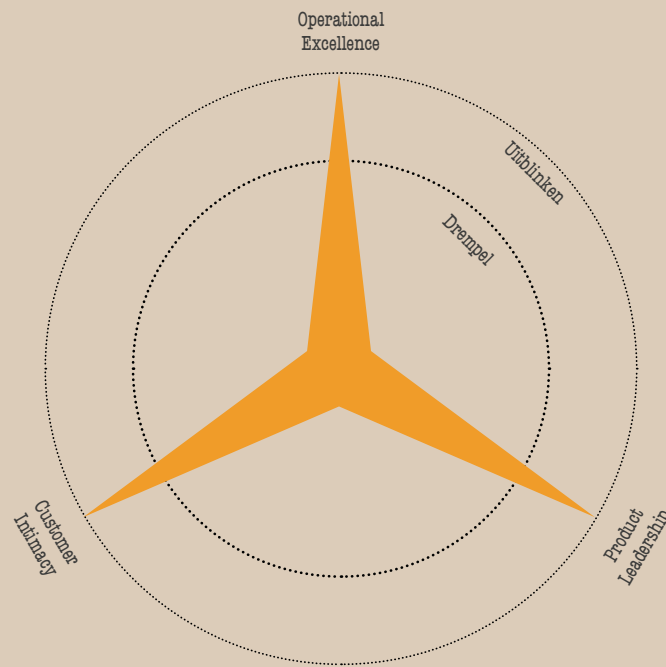
ingestoken, vooral als het gaat om hercontractering of heraanbesteden. Het gaat hierbij niet zozeer meer om nog meer kosten te drukken, maar om een strategisch partnership. De reden hiervoor is dat ict steeds strategischer van aard wordt. Daarbij speelt vernieuwing en innovatie een grotere rol. Nu kan, zoals later zal blijken, innovatie niet worden afgedwongen. Onder de juiste omstandigheden is de ontwikkeling van innovatieve diensten en producten in een sourcingsrelatie zeker mogelijk. De uitbesteder moet echt een noodzaak zien om te innoveren. De serviceprovider moet het probleem en/of de kansen van de uitbesteder echt begrijpen en kunnen en willen oplossen.

Casus

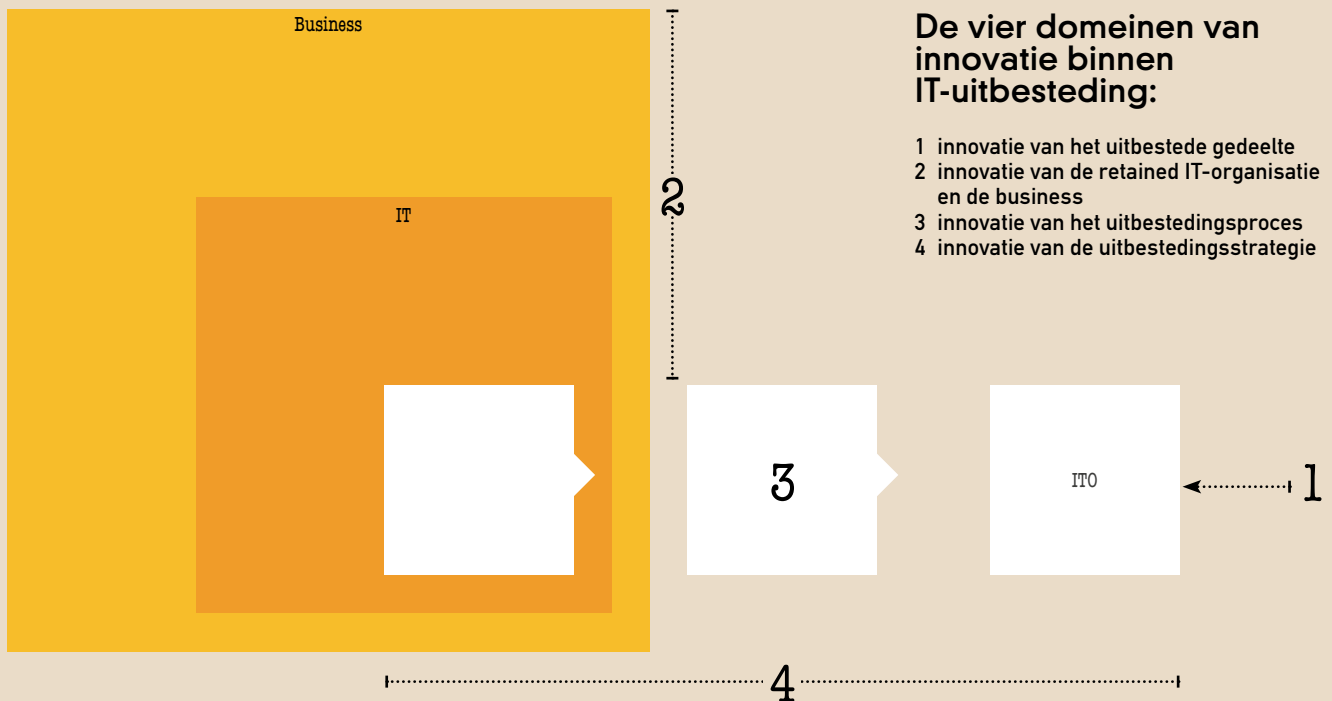
Een voorbeeld van een innovatie van een uitbesteed gedeelte van de IT is een logistiek overslagcentrum. Dit centrum had een klassieke ict-omgeving uitbesteed en zag zich voor het probleem geplaatst dat het aantal middelen, zoals de ruimte zelf en het aantal voertuigen dat tegelijk verwerkt kon worden, niet verhoogd kon worden. Het aantal partijen dat bij deze overslag betrokken is, was behoorlijk groot. Echter, in de nabije toekomst moeten meer voertuigen verwerkt kunnen worden. Een van de mogelijkheden is de doorlooptijd van overslag te verlagen. De ict-leverancier (telecom, infrastructuur) van dit centrum kwam met het idee om een specifiek sociaalmediasysteem te ontwikkelen op het uitbestede platform, waardoor de aankomst, planning en communicatie daarover sterk verbeterd kunnen worden en de doorlooptijd van overslag zal gaan dalen. Dit betekende wel dat al deze partijen, die deels ook concurrenten zijn, moeten samenwerken.

DOMEIN 2: INNOVATIE VAN DE RETAINED IT-ORGANISATIE EN DE BUSINESS

De meeste CIO's houden een gedeelte van de IT in huis. Daarnaast zien de meeste bedrijven dat verdere digitale transformatie



Figuur 1. Een vergaande vorm van customer intimacy is het creëren van een partnership met de retained IT-organisatie en/of de business.



Figuur 2. Er zijn vier verschillende domeinen gedefinieerd waarop geïnnoveerd kan worden, als het gaat om IT-outsourcing.

tie van de organisatie niet meer te stoppen is. Dit is precies het onderdeel waar een traditionele serviceprovider – alle diensten in één contract bij één partij – kan excelleren. Menig sourcingscontract bevat een innovatieparagraaf. Vaak beperkt deze paragraaf zich tot de afspraak dat de serviceprovider meerdere malen per jaar met innovatieve ideeën moet komen. De paragraaf kan dan uitgebreid worden met een innovatieworkshop of zelfs een innovatiestuurgroep. Maar dat het daadwerkelijk tot vernieuwing en innovatie leidt, is eerder de uitzondering dan de regel. In de regel is het niet meer dan voldoen aan een

Bedrijven kiezen steeds vaker voor een open innovatielab

standaard contract-KPI. Daar komt bij dat een traditionele serviceprovider niet op alle gebieden ‘best in class’ kan zijn. Oftewel: hij kan zich niet specialiseren in alle ontwikkelingen.

OPEN INNOVATIELAB

Als oplossing voor dit probleem kiezen bedrijven met een multisourcingsstructuur en een retained IT-organisatie steeds vaker voor een open innovatielab. Vooraf wordt gekozen welke serviceproviders strategische partners zijn en onderdeel worden van dit lab. Het lab is meestal een fysieke locatie bij de uitbesteder, waar wordt nagedacht over vernieuwingen en innovatie die in de achtergebleven systemen aangebracht kunnen worden. Ook is er de mogelijkheid om met elkaar aan businessuitdagingen met een IT-component te werken.

Voor een dergelijke oplossing is het wel van belang dat de culturen van de verschillende deelnemers op elkaar aansluiten, er voldoende commitment van alle partijen is, de noodzaak tot innoveren (dus een pijngrens) aanwezig is, de middelen en mogelijkheden beschikbaar zijn om de oplossingen te realiseren, de bereidheid

tot investeren in de oplossing aanwezig is, een aantal basisafspraken over de juridische consequenties, zoals intellectueel eigendom, zijn gemaakt, et cetera.

Casus

Een klein voorbeeld van een contract met outcome-based ideeën is een klant die alleen budget had voor 5x10 uur gegarandeerde beschikbaarheid van de belangrijkste ict-applicaties. Toch had men een beschikbaarheid van 7x24 uur nodig. Het resultaat van het SLA-proces was dat klant en leverancier gezamenlijk de kwaliteit van het wijzigings- en investeringsproces sterk zijn gaan verbeteren waardoor het risico op niet-beschikbaarheid zo laag wordt dat de klant genoeg neemt met 5x10 uur beschikbaarheid op prestatiebasis en daarbuiten op inspanningsbasis.

DOMEIN 3: INNOVATIE VAN HET OUTSOURCINGSPROCES

Outsourcing van IT kent een redelijk uitgekristalliseerd stappenplan. Denk bijvoorbeeld aan de eerstegeneratie-uitbesteding. Daarbij gaat het om onder andere de selectiefase, de transitiefase, de transformatiefase en, binnen het private domein, de onderhandelingsfase. Bij het opstellen van het onderliggende contract werd, en wordt nog steeds, vooral gedacht aan de technische kant van sourcing. Een voorbeeld van een verandering van het proces is dat ook de business nadrukkelijker een rol krijgt in de beoordeling van de diensten en producten die geleverd worden door de serviceprovider. Een andere verandering is dat het voorselectietraject verandert. De nadruk komt steeds minder te liggen op de longlist en de RfP. In plaats daarvan wordt een select groepje serviceproviders gevraagd eerder in het traject mee te denken door een request for solution (RfS) te sturen. Een serviceprovider is zodoende in staat om een eigen technische oplossing te leveren, op basis van een functionele uitvraag. In feite is dit

vaak de verandering van het inkopen van techniek naar het inkopen van prestaties/outcome. In het verlengde hiervan ligt een nieuwe aanpak van het inkoopproces bij IT-outsourcing (ITO), namelijk best value procurement. Ook hierbij schrijft de uitbesteder niet de technische specificaties uit, maar deelt vooral de functionele specificaties, waarbij de technische invulling gegeven wordt door de verschillende serviceproviders. In dergelijke situaties zullen steeds vaker outcome based agreements als vertrekpunt voor de sourcing gekozen worden. Dit betekent voor veel organisaties een andere manier van denken. Immers, je laat de leverancier verantwoordelijk voor de prestaties zonder dat de klant bemoeienis heeft met de wijze waarop de prestaties geleverd worden. Ook voor de leverancier is dit een andere manier van werken. Het biedt meer mogelijkheden voor effectiever werken maar ook meer verantwoordelijkheden.

OUTCOME-BASED AGREEMENTS ALS NIEUW VERTREKPUUNT

Een specifiek voorbeeld van het innovatiedomein bij IT-outsourcing is het proces zelf. Lange tijd waren de SLA's die werden afgesproken alleen technisch van aard. Deze zorgden niet voor de aansluiting met de business en gaven alleen inzicht in het verleden. Een goed voorbeeld is te vinden bij een uitzendorganisatie, waar de belangrijke momenten voor de business de maandagochtenden zijn. Door uitloop van werkzaamheden van de serviceprovider in het datacenter konden de medewerkers juist op een maandagochtend niet bij het systeem. Ondanks dat stond de SLA toch op groen. Tegenwoordig is de business steeds vaker onderdeel van een IT-contract. De uitkomst van een verstoring is dan mede onderdeel van de deal. Men denkt tegenwoordig vaker outcome-based, naast input- en output-based denken. Input-based denken in bijvoorbeeld datacenterhosting is het meenemen van CPU-snelheid als voorwaarde voor goed presteren van het datacenter. De output is dan de bekende uptime, van bijvoorbeeld 99,9 procent per jaar. Met de outcome erbij zal het datacenter in het voorbeeld er zeker niet uit mogen liggen op iedere maandag van 9 uur tot 11 uur. Dit lijkt allemaal evident, maar

er zijn toch veel contracten afgesloten met alleen input- en outputgerelateerde SLA's. De ervaring leert dat met het opstellen van outcome-based (prestatie-)SLA's de business ook eerder betrokken wordt bij de uiteindelijke oplossing en zo ook goede creatieve ideeën kunnen ontstaan met voldoende commitment van de business.

Casus

Een commercieel bedrijf had al enkele jaren een outsourcingcontract met één serviceprovider: een specialistische marktleider. Gaandeweg het contract bleek internet een sterk groeiend kanaal. Zowel de traditionele infrastructuur als de traditionele ontwikkelmethode van de serviceprovider bleek onvoldoende tegemoet te komen aan de vraag van de business. Voor de website maakten internetbureaus een design, dat werd vertaald en geïmplementeerd door de serviceprovider. Dit was duur en leidde tot veel fouten.

Er was dus noodzaak voor een andere strategie. Er wordt besloten onderscheid te maken tussen de back-end en de front-end. Voor de back-end draait het vooral om betrouwbaarheid en stabiliteit. De bestaande serviceprovider kan dit prima verzorgen. Voor de front-end zijn time-to-market en flexibiliteit leidend. De Agile-ontwikkelmethodiek is hiervoor veel geschikter dan de traditionele ontwikkelmethode van de serviceprovider. Vanwege de schaalvoordelen is tevens een oplossing gewenst die in de cloud kan draaien. Hiertoe heeft de aanbesteder gezocht naar een specialistisch online internetbureau dat de website kan bouwen en beheren. Men heeft dus de stap gezet van singlesourcing naar multicloudsourcing. Zo kan de aanbesteder optimaal gebruikmaken van de bestaande serviceprovider en een flexibele website-specialist. Door deze innovatie in de outsourcingstrategie neemt de aanbesteder een deel van de regierol weer over van de bestaande serviceprovider. Een regierol met haar eigen uitdagingen, zoals de verschillende ontwikkelmethodieken, heartbeats en culturen.

DOMEIN 4: INNOVATIE VAN DE OUTSOURCINGSSTRATEGIE

Met de ontwikkelingen in de IT en in de globalisering dient ook de strategie zelf aangepast te worden.

Een bekende verandering is die van het uitbesteden van taken (schoonmaker voor een kantoor) naar het uitbesteden op prestatiebasis van complete producten of diensten (kantoor met een bepaalde kwaliteit en uitstraling) of DBFMO (design, build, finance, maintenance, operate) zoals in de bouw tegenwoordig toegepast wordt. Kortom, een verandering naar het uitbesteden van solutions.

Een andere aanpalende verandering is dat steeds meer complete delen van businessprocessen uitbesteed worden. Zo werden voor het onderhouden van detectiepoortjes in een gebouw eerst een technisch installatiebureau en een ict-leverancier ingehuurd. Nu is er een partij verantwoordelijk voor dat er voldoende werkende poortjes zijn. Hierbij komen tegenwoordig ook steeds meer vraagstukken boven water als: waar laat ik de verschillende diensten uitvoeren? En: hoe regisseeer ik de diversiteit van deze diensten?

Was offshoring tijdenlang een bekende trend, nu zie je ook weer dat diensten, zoals een IT-helpdesk, teruggehaald worden naar Nederland. De nieuwe ontwikkelingen binnen ict maken het ook mogelijk dat singlesourcingstrategieën mede door cloud vervangen kunnen worden door multisourcingstrategieën. Ook zie je nu dat ontwikkelingen vanuit verschillende branches gecombineerd worden. Zo wordt bijvoorbeeld de techniek om papier onzichtbaar te coderen gecombineerd met kartonnen en metalen verpakkingen om zo vervalsingen in de detailhandel te kunnen bestrijden. Dergelijke ontwikkelingen betekenen voor een organisatie dat ze de (out)sourcingstrategie regelmatig tezamen met de business moeten herzien en aanpassen aan de mogelijkheden.

WRAP-UP

Innovatie en ontwikkelingen gaan snel. Bedrijven willen zich niet alleen profileren met nieuwe diensten of producten maar willen ook gezien worden als 'hip and happening'. Daarnaast hebben ze graag het imago van 'betrouwbaar en de-

gelijk'. Een complicerende factor hierin is de diversiteit aan wensen, eisen en noodzakelijkheden vanuit businessperspectief en IT-perspectief, versus strategie en uitbesteed deel in relatie tot toekomstige ontwikkelingen en gecontracteerde serviceproviders. De partijen willen als collectief (de organisatieonderdelen en de serviceprovider) transparant opereren over de vier verschillende domeinen van innovatie. Hierbij wordt er gedegen gestuurd op ontwikkelingen, en mate van belang voor de uitbestedende partij.

Diensten worden ook weer teruggehaald naar Nederland

CONCLUSIE

Innovatie binnen IT is een 'hot item'. De nodige spanning en uitdaging zit met name tussen innovatie binnen het private dan wel het publieke domein. Een lastig maar niet te onderschatten element voor serviceproviders. Door noodzakelijke innovatie te benoemen en vast te leggen in een kortcyclische 'roadmap to succes' creëer je sturing en meerwaarde voor alle betrokken partijen.

Jeanne Hofmans is Consultant bij Improve Quality Services. Bart van der Linden is consultant Business IT bij ConQuaestor/Grant Thornton en promovendus aan de Nyenrode Business Universiteit. Günther Bosman is Sourcingmanager bij OCW | DUO. Theo Bosselaers is senior consultant bij Mitopics. De auteurs zijn betrokken bij de werkgroep Innovatie, een initiatief van het Platform Outsourcing Nederland. In de werkgroep zitten 22 bedrijven, die in drie subgroepen bezig zijn om theorie en praktijk te koppelen. Dit doen de groepen door cases te nemen en met behulp van theorieën te analyseren, best practices en lessons learned te destilleren. Later dit jaar zullen de cases, met de analyses in een boek gepresenteerd worden tijdens een seminar.