



INNOVATIE

BINNEN IT OUTSOURCING RELATIES

PAPER - PON PAPER
PAPER - PON PAPER

DIT IS EEN PRODUCTIE VAN
DE PON WERKGROEP INNOVATIE



PAPER - PON PAPER - PON

INNOVATIE

BINNEN IT OUTSOURCING RELATIES

DIT IS EEN PRODUCTIE VAN
DE PON WERKGROEP INNOVATIE

Colofon

‘Innovatie binnen IT Outsourcing relaties’ is een publicatie van het Platform Outsourcing Nederland en is tot stand gekomen door de PON werkgroep Innovatie.



Stuurgroep

Jeanne Hofmans (eindredactie), *Improve Quality Services*

Bart van der Linden (voorzitter werkgroep), *Nyenrode Business Universiteit & SourcingExchange*

Günther Bosman, *OCW / DUO*

Theo Bosselaers (voorzitter werkgroep), *Mitopics*

Uitgever

Platform Outsourcing Nederland

© Platform Outsourcing Nederland, 2014

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Platform Outsourcing Nederland. Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteurs noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en / of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inhoud

1. Voorwoord	7
2. Inleiding	9
3. Innovatie in de Praktijk	11
4. De theorie: handvatten voor beschrijven van de cases	15
4.1 Toelichting Innovatiedomeinen bij Sourcing (HBB&L model)	15
4.2 Toelichting Efficiëntie, Evolutie en Revolutie	17
4.3 Overzicht cases naar innovatiedomein en type innovatie	19
4.4 Toelichting Stage-Gate (Robert G. Cooper)	20
4.5 Juridisch kader: Innovatie en contracten. Een belemmering of versneller?	22
4.6 Juridische drempels voor innovatie: outsourcing door de overheid	31
4.7 Analyse cases vanuit het governance & juridisch perspectief	34
5. Cases: praktijkvoorbeelden van innovatie binnen ITO	39
5.1 Inleiding	39
5.2 Case 1: Slimme communicatieoplossingen	39
5.3 Case 2: Hypotheekbank	43
5.4 Case 3: Interactieve verpakkingen	52
5.5 Case 4: Eén KPI	55
5.6 Case 5: Social collaboration	63
5.7 Case 6: Snelle TTM marketing campagnes	68
5.8 Case 7: Nieuw Applicatielandschap	72

5.9	Innovatie en aanbestedingen binnen de Overheid	85
6.	Lessons learned	89
7.	Contemplatie: Innovatie en ICT in perspectief	93
8.	Bijlage(n)	97
9.	Nawoord	109

1. Voorwoord

We zijn de tijd voorbij, dat het bij outsourcing enkel ging om hetzelfde (of nog een beetje meer) voor minder. Kostenbesparingen spelen nog altijd een rol, maar zoals ik het laatst hoorde: “Er is nog niemand failliet gegaan aan te hoge IT kosten. Wel aan een mislukt IT project.” Zo heb ik nog nooit gehoord van een klant die in de problemen is gekomen doordat de voor een outsourcing overeengekomen vergoedingen te hoog waren. Wel ken ik verschillende voorbeelden van klanten die het moeilijk hebben om mee te komen met de concurrenten doordat hun outsourcingleverancier ze onvoldoende steunde of steunt in hun innovatie.



Innovatie is een verzamelbegrip. Dat biedt veel ruimte voor misverstanden. Terwijl de leverancier denkt aan hogere service levels of lagere kosten, zoekt de klant wellicht naar verkorting van de periode om ideeën om te zetten in een aanbod in de markt. Terwijl de leverancier mogelijkheden ziet voor de klant om een nieuwe rol te vervullen in zijn ecosysteem, heeft de inkoper misschien vooral oog voor regelmatige vernieuwing van hard- en software. Dit boekje onderscheidt daarom eerst een aantal aspecten van innovatie. Dat maakt het makkelijker om er voor te zorgen, dat we elkaar begrijpen. Het biedt daarnaast een raamwerk om naar innovaties te kijken. Dat maakt het mogelijk om voorbeelden te analyseren en daarvan te leren. Het hart van dit boekje bestaat uit een aantal uitvoerig beschreven praktijkgevallen. Ieder met hun eigen uitdagingen, context, problemen, oplossingen en lessen. Ieder van die voorbeelden is op zichzelf al zeer lezenswaard. En doordat ze in eenzelfde raamwerk worden gepresenteerd, kunnen er ook enkele algemene lessen uit worden getrokken.

Zo krijgt u als lezer de mogelijkheid om van anderen te leren, zonder het door hen betaalde lesgeld te hoeven betalen. Als voorzitter van het Platform Outsourcing Nederland ben ik daar trots op. Dit soort initiatieven en producten illustreert waarvoor onze vereniging bestaat. Door onze ervaringen te delen maken we het elkaar een klein beetje makkelijker. Ik wens u veel plezier bij het lezen en reflecteren!

Bart van Reeken

Voorzitter Platform Outsourcing Nederland

2. Inleiding

Uitbesteden van IT door bedrijven en instellingen vindt van oudsher plaats om kosten te reduceren en om zich te kunnen richten op de kernactiviteiten van de eigen organisatie. Uiteraard worden er tegenwoordig nog veel verbintenissen vanuit financiële overwegingen afgesloten. Daarnaast is er steeds meer een beweging gaande waarbij de uitbesteder zich meer richt op de toegevoegde waarde van de te selecteren dienstverlener. De daarbij meest in het oog springende elementen zijn: kennis en vaardigheden, kwaliteitsverbetering, time-to-market en het katalyseren van veranderingen.

Om deze toegevoegde waarde te kunnen leveren wordt er ook steeds meer geselecteerd op de innovatiekracht van een dienstverlener. Er wordt gekeken naar de invulling van de gezamenlijke besturing; de governance. Maar wat wellicht nog het meest belangrijke is, het opbouwen van een goede vertrouwensrelatie. Dit kan zich uiten in het aan elkaar openbaren van business cases en deze wellicht delen. Al deze elementen en de veranderingen die momenteel plaatsvinden binnen innovatie van het IT domein, hebben geleid tot het vervaardigen van dit boek. Hier wordt in gegaan op de theorie van een aantal gebruikte modellen binnen innovatie. Eveneens is aandacht voor het juridische kader. Vervolgens bevat het boek een aantal cases uit de praktijk waar innovatie een grote rol in heeft gespeeld. Het boek eindigt met een opsomming van de geleerde lessen en een bespiegeling. Op basis hiervan doen we een handreiking voor het in praktijk brengen van de gedeelde ervaringen.

Laat het lezen van dit boek prikkelen tot het verder delen van ervaringen en discussie over innovatie binnen IT Sourcing. Uiteraard staat de werkgroep Innovatie open voor verdere vragen en discussie.

3. Innovatie in de Praktijk

“Geprek” op Nyenrode Business Universiteit met Teun van der Vorm (CIO ANWB) en Jaap Bloemheuvel (IT manager Attero). Dit is een gedeelte uit een gepubliceerd artikel in Outsource Magazine nr 2/2014. Herpublicatie met toestemming van de uitgever.

Twee bedrijven in een verschillende sector, met ieder een eigen sourcing strategie, maar de gedachtegang van de twee CIO's lijken hetzelfde. De ANWB heeft bijvoorbeeld veel ICT in eigen huis, met een 350 man tellende IT-afdeling. Attero, een afvalverwerker, koos bij de afsplitsing met Essent ervoor zoveel mogelijk uit te besteden.



Zowel Van der Vorm als Bloemheuvel zijn van mening dat voldoende basis ICT uitbesteed moet worden om ruimte te creëren voor innovatie ten behoeve van de business. Attero heeft geen grote IT-afdeling, toch kan de afdeling teveel met operationele zaken bezig zijn. “Als je te veel met operationele zaken bezig bent, raak je de business kwijt”, aldus Bloemheuvel. “De business komt bij de standaard ICT alleen in beweging als die niet op orde is of als er meerwaarde uit te halen valt. Omdat we gekozen hebben om een zo klein mogelijke IT-afdeling, zal de standaard IT zeker uitbesteed moeten zijn.”

Naast de operationele zaken die Bloemheuvel aanstipt, kunnen andere zaken uitbesteed worden. Bloemheuvel haalt de *paced-layered application strategy* van Gartner aan. Naast de standaard systemen, beschrijft deze strategie *systems of differentiation* en *systems of*

innovation. De systems of differentiation zijn die systemen die de organisatie uniek maken. De systems of innovation zijn de systemen die kunnen zorgen voor nieuwe business.

Bloemheувel: “Als we geen toegevoegde waarde meer kunnen leveren als IT-afdeling, stappen we er tussenuit. Zodoende kunnen onze IT-partners sneller, beter en goedkoper de business kunnen bedienen. Op alle drie de systemen die Gartner beschrijft moet je een ecosysteem hebben. Je kunt het toch niet allemaal zelf doen.”

Van der Vorm ziet dit toch wat anders. “Innovatie kun je bijna niet uitbesteden. Daar heb je mensen voor nodig die weten hoe je bedrijfsproces en de markt in elkaar zitten. Ik geloof er wel in, dat je met andere partijen kunt samenwerken om tot creatieve ideeën te komen en oplossingen tot één succesdienst te bundelen. Dan zal je wel iemand moeten hebben uit de eigen organisatie die de regie uitvoert, over al die ecosystemen. Bij de ANWB hebben we een ruimte gecreëerd voor start-ups die iets te maken hebben met onze business, waar ze met de ANWB kunnen samenwerken aan vernieuwing en innovatie. Ze kunnen bedrijfsactiviteiten ontplooiën ten behoeve van de ANWB. Het is een businessinitiatief dat voortkomt uit en wordt geregisseerd door de strategie- en innovatieafdeling. ICT is daar nauw bij aangesloten. Alles wat je doet moet immers geïncorporeerd in de operationele systems of transaction (operationele systemen) en de andere systemen.”

Digitale transformatie

Beide CIO's zien dat ICT de laatste jaren strategischer wordt. Digitale transformatie van organisaties is anno 2014 een belangrijke ontwikkeling. Van der Vorm haakt aan: “Je moet strategisch nadenken over hoe de wereld er van de toekomst eruit ziet. Wat voor rol speelt ICT dan in de samenleving en hoe verhoudt zich dat tot de ANWB. En hoe ziet de business dan de IT - dat blijft lastig. Zonder IT kan de business niks meer, maar de snelheid van onze IT-afdeling blijft een aandachtspunt. Daar zit de echte uitdaging voor IT - de snelheid van het realiseren van zaken zal enorm omhoog moeten, of je nu uitbesteedt of het zelf doet. Waar

businessmensen in 5 minuten kunnen formuleren wat ze willen hebben, ben je als IT soms wel een half jaar aan het bouwen om het product te krijgen dat de business beoogt.”

Alhoewel Attero en ANWB vooralsnog qua sourcingstrategie een andere koers volgen, is hun doel hetzelfde: ervoor zorgen dat de organisatie digitaal transformeert en innoveert. En met beide sourcingstrategieën, zowel met uitbesteden als met zoveel mogelijk in huis houden, is dat mogelijk. Het gaat om het vasthouden aan de uitgezette koers en het in huis houden van de juiste (regie)competenties.

4. De theorie: handvatten voor beschrijven van de cases

In de PON werkgroep innovatie zijn verschillende praktijkvoorbeelden ingediend en besproken. Uiteindelijk is een aantal cases geselecteerd en uitgewerkt. Om analogieën en verschillen in de cases te duiden is van verschillende theorieën en innovatiemodellen gebruik gemaakt. De voornaamste gebruikte modellen worden in dit hoofdstuk toegelicht. De eerste paragrafen betreffen het nieuwe model Innovatiedomeinen in IT sourcing en het bestaande model voor Innovatieniveaus. Deze modellen bieden een kapstok voor de cases, zoals in het overzicht van cases van de derde paragraaf is opgenomen. Voor de uitwerking is per casus het Cooper Stage-Gate model benut. Dit model verdeelt de outsourcing levenscyclus in 5 stages. Het Stage-Gate model en het hierbij passende juridische kader wordt in de laatste twee paragrafen uitgewerkt.

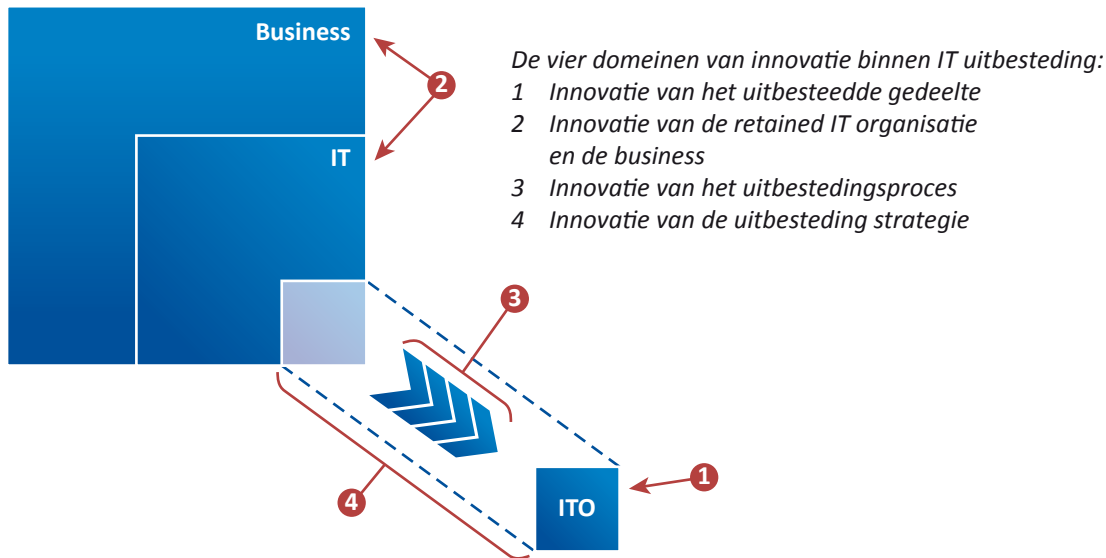
4.1 Toelichting Innovatiedomeinen bij Sourcing (HBB&L model)

Bij het bespreken van de ingediende casussen ontstond de nodige discussie over de scope van de innovatie. Heeft innovatie in IT sourcing alleen betrekking op innovatie van de IT-gerelateerde producten? Of is de scope van innovatie breder en raakt het ook de sourcing processen? De werkgroep was het ervoor eens dat de scope breder is en heeft gaandeweg onderscheid gemaakt in vier domeinen voor innovatie in IT sourcing.

Het eerste domein is het vernieuwen en innoveren van een dienst of product binnen het bestaande contract. Het tweede domein is het innoveren van de retained (bestaande) IT organisatie en de business van de uitbesteder. Het derde domein gaat over innovatie van het

outsourcing proces (waaronder de governance) en het vierde domein heeft betrekking op nieuwe en innovatieve outsourcing strategieën.

Deze domeinen zijn weergegeven in het model Innovatiedomeinen in IT sourcing, zie figuur 2.



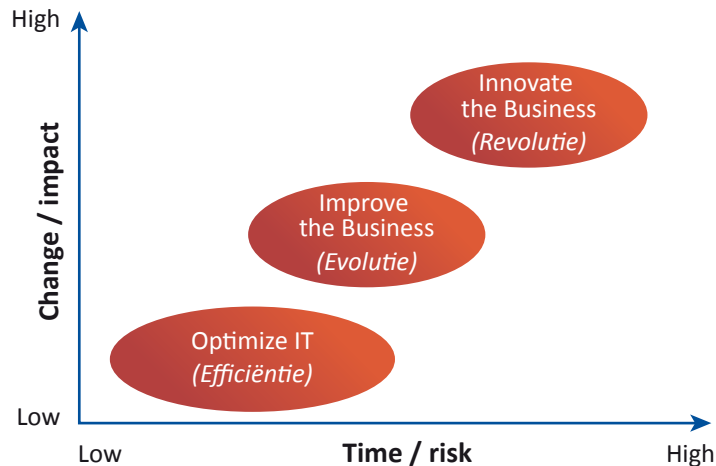
Figuur 2: Innovatiedomeinen in IT sourcing (HBB&L model Hofmans, Bosman, Bosselaers & v.d. Linden)

De onderverdeling in vier domeinen zorgt voor een scherpere en meer afgebakende kijk op innovatie in IT sourcing. Door de noodzakelijke innovatie perain te benoemen en dit vast te leggen in een kort cyclische “roadmap to success” creëer je sturing en meerwaarde voor alle betrokken partijen. Meer over innovatiedomeinen in IT sourcing is te lezen in het artikel dat de PON werkgroep heeft geschreven voor het Outsource Magazine van juni 2014. Dit artikel is bijgevoegd als bijlage X (De domeinen van innovatie binnen IT-sourcing -In korte cycli op weg naar succes).

4.2 Toelichting Efficiëntie, Evolutie en Revolutie

Als bekend is op welk innovatiedomein de innovatie betrekking heeft moet de vraag gesteld worden wat voor soort innovatie het eigenlijk is. Immers niet iedere innovatie is hetzelfde. Daarom zijn in de voorganger van deze werkgroep al verschillende typen innovaties onderkend (PON, 2012). Ieder type wordt toegelicht met behulp van twee aspecten zijnde: 1) de impact van innovatie op de organisatie (omvang van de verandering / change) en 2) de tijd die nodig is om de innovatie te realiseren en het bijbehorende risico. De volgende vormen van open innovatie zijn onderkend:

1. Efficiëntie: Operationele innovatie (optimalisatie IT)
2. Evolutie: Tactische innovatie (optimalisatie business processen)
3. Revolutie: Strategische innovatie (game changers)



Figuur 3: Drie typen Innovatie

Efficiëntie: Operationele innovatie (optimalisatie IT)

Dit type is in feite een meer traditionele vorm van innovatie wat zich met name richt op het realiseren van efficiency. Het doel is de business processen efficiënter uit te voeren om zo bijvoorbeeld kosten te reduceren. Een belangrijke factor in deze vorm van innovatie is schaalbaarheid van de processen waarbij de processen op zichzelf niet veel veranderen. De impact op de organisatie en het bijbehorende risico is derhalve laag. Een voorbeeld van een dergelijke innovatie is een internationale onderneming die wereldwijd consumentengoederen produceert en in ieder land een eigen IT afdeling heeft. IT diensten als WAN, office automatisering, corporate business applicaties zijn min of meer voor ieder land gelijk. De onderneming besluit een corporate IT-afdeling op te richten die deze diensten aan alle landen gaat leveren. De organisatie kan door deze bundeling van diensten van alle landen schaalvergroting toepassen en zo een significante besparing op de kosten realiseren.

Evolutie: Tactische innovatie (optimalisatie business processen)

Het tweede type richt zich meer op het optimaliseren van de keten van business processen. Bij dit type zal een individueel proces veranderen maar het eindresultaat en het doel van de gehele business keten blijft min of meer gelijk. In veel gevallen zal de werkwijze wel in hoge mate veranderen. De impact op de organisatie en het bijbehorende risico zullen dan ook gemiddeld zijn. Een voorbeeld van een dergelijke innovatie gaat over het leveren van goederen. Een vrachtwagen levert goederen af in Amsterdam en rijdt dan door naar Den Haag om daar de rest van de goederen af te leveren. Als na Amsterdam de vrachtwagen nog maar voor 30% vol is kan de route van de vrachtwagen veranderd worden naar bijvoorbeeld Utrecht om daar een andere lading op te halen. Lege ruimte kost immers geld en moet daarom geminimaliseerd worden. Een oplossing moet gevonden worden om de vrije ruimte te kunnen bepalen en om zo de route van de vrachtwagen te wijzigen zodat de beladingsgraad stijgt naar bijvoorbeeld 70%. De oplossing moet onderdeel worden van het planningssysteem van de betrokken organisaties. Om dit te realiseren hebben de service provider en de klant verschillende research projecten

uitgevoerd. Vanaf dat moment zijn zij samen met de service provider cross business relevante innovatieprojecten gaan starten.

Revolutie: Strategische innovatie (game changers)

Het derde type innovatie richt zich meer op het veranderen van de business / organisatie in al haar aspecten en dus ook het veranderen van de onderliggende business processen. Dit impliceert dat producten en / of diensten die aan de klant van de organisatie worden aangeboden drastisch wijzigen. De impact op de organisatie en de bijbehorende risico's zijn derhalve hoog. Een voorbeeld is het introduceren van betalingen via internet voor consumenten. Een verregaande samenwerking tussen 3 partijen nodig; zijnde de uitbesteder, de IT provider en de toezichthouders op het betalingsverkeer.

4.3 Overzicht cases naar innovatiedomein en type innovatie

In de vorige paragrafen zijn de innovatiedomeinen en de verschillende type van innovatie toegelicht. De cases die later in dit boek worden beschreven zijn alle op deze modellen geplot.

Niveau \ domein	Uitbestede product/ proces	Retained organisatie	Uitbestedings-proces	Uitbestedings-strategie
Efficiëntie				TTM Marketing
Evolutie		Nieuw applicatie landschap Hypotheekbank Interactive verpakkingen Social collaboration	Eén KPI	
Revolutie		Slimme communicatie oplossingen		

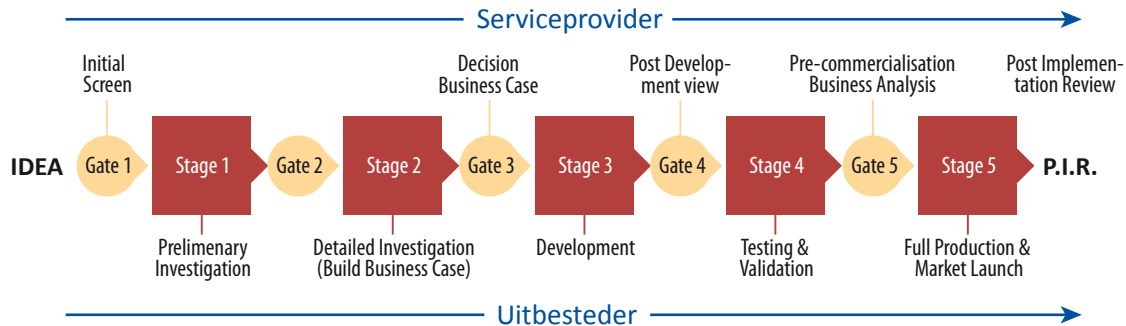
Tabel 1: Overzicht cases naar innovatiedomein (HBB&L model) en type innovatie.

4.4 Toelichting Stage-Gate (Robert G. Cooper)

Als bekend is in welk domein geïnnoveerd wordt en wat voor type innovatie het betreft ontstaat de vraag hoe deze innovatie vanaf het aller eerste idee gerealiseerd wordt.

Een innovatieproject doorloopt meestal een aantal stadia om van idee tot implementatie te komen. Deze stadia kunnen verschillen in aantal en aanpak, maar een aantal basisstappen zitten er normaliter in. Een veelgebruikt model is het Stage-Gate model van Robert G. Cooper. Dit model gaat uit van het structureren van het ontwikkelproces zodat het beter te sturen en dus effectiever is. In dit model zijn twee belangrijke elementen te onderkennen. Het eerste element betreft de 'Stages' waarin multidisciplinaire en parallelle activiteiten worden verricht. Het tweede element betreft de 'Gates'. De zogenaamde go / no go-momenten waarop besloten wordt om te stoppen of door te gaan met de ingezette innovatie.

Het 'Stage-Gate-model' bestaat dus uit een aantal fases. De fases zijn 1) idee genereren, 2) scope generen, bouwen van de business case, 3) het bouwen zelf, 4) testen & valideren en de 5) implementatie. Innoveren moet dus in een aantal stappen gebeuren. Een model zoals het 'Stage-Gate' model helpt deze stappen inzichtelijk te maken. Per fase zullen zowel bij de uitbesteder als bij de service providers acties nodig zijn om een innovatieproject succesvol te kunnen implementeren. Dat begint met het gezamenlijk definiëren van innovatie, want iedereen denkt anders over innovatie.



Figuur 4 Stage-Gate (Robert G. Cooper) bron: Hard werken en veel communiceren, van der Linden, Outsource Magazine Oktober 2013

In een situatie waarbij slechts één partij innovatie realiseert, is de organisatie in de stages en besluitvorming in de gates relatief eenvoudig te realiseren. Wanneer er sprake is van outsourcing relaties waar één of soms wel meerdere service providers deelnemen aan het innovatieproces wordt de complexiteit groter. Relevante vragen kunnen dan zijn: in welke stage participeert de service provider, wanneer moet er geld geïnvesteerd worden en door wie en welke rol speelt de adviseur of uitvoerder per stage. Verder zal in elke stage duidelijk moeten zijn of de uitbesteder actief dan wel passief deelneemt. Ook moet duidelijk zijn voor welke stages actieve of passieve deelname gewenst is door de service provider(s). Door vooraf inzichtelijk te hebben wie wat doet voor alle stages, komt men niet voor verrassingen te staan.

4.5 Juridisch kader: Innovatie en contracten.

Een belemmering of versneller?

Bij het woord innovatie denk je niet direct aan een contract. En ook andersom geldt dat je bij een contract niet direct aan innovatie denkt. Zo op het eerste gezicht lijken die woorden niet veel met elkaar te maken hebben. Maar niets is minder waar. Het onderwerp innovatie kan op verschillende manieren onderdeel zijn van een outsourcingovereenkomst.

Allereerst blijkt in de praktijk dat onduidelijkheid met betrekking tot de (financiële) investeringen van innovatiepartners en de vraag bij wie de intellectuele eigendomsrechten komen te liggen drempels kunnen opwerpen om tot innovatie binnen een samenwerking te komen. Maar door vooraf juist de mogelijkheden voor de samenwerking tussen uitbesteder en service provider te schetsen en de daarbij behorende rechten en verplichtingen vast te leggen, kunnen dergelijke drempels worden weggenomen. Daarmee zal het voor partijen duidelijk worden volgens welke regels zij zullen samenwerken.

Daarnaast kan de continue verbetering van de dienstverlening door de service provider (als onderdeel van de 'normale' uitvoering van de outsourcingovereenkomst) als een eerste vorm van innovatie worden aangemerkt. De afspraken daarvoor dienen in de dienstverleningsovereenkomst of een daarbij behorende SLA te worden overeengekomen en vastgelegd. Aangezien deze vorm van innovatie eigenlijk een standaard onderdeel van de dienstverlening zou moeten zijn, zullen wij hieraan in het vervolg geen verdere aandacht besteden.

Voorts kan innovatie onderdeel zijn van de outsourcingovereenkomst in de vorm van het scheppen van randvoorwaarden om te komen tot innovatieve oplossingen. Uitbesteder en service provider nemen artikelen op in hun overeenkomst of in een bijlage, over innovatie en/of maken werkafspraken om innovatie te stimuleren. Partijen komen bijvoorbeeld

overeen een innovatiemanager en/of –comité aan te stellen, beleggen met enige regelmaat innovatiebijeenkomsten/-besprekingen en stellen een roadmap (of innovatieplan) op.

Een meer prominente plaats krijgt innovatie in een outsourcingovereenkomst wanneer beide partijen (actiever) zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden voor nieuwe producten, toepassingen en oplossingen etc. door bijvoorbeeld informatie (waaronder knowhow) te delen in brainstormsessies. Bij dergelijke verkennende gesprekken tussen partners zijn naar onze mening verschillende fases te onderscheiden. Daarbij geldt als hoofdregel dat hoe actiever en intensiever de samenwerking (waaronder het delen van informatie), des te concreter de afspraken in een overeenkomst dienen te zijn. Onderwerpen aangaande geheimhouding, verdeling van rechten en financiën zullen naar mate de betrokkenheid, verbondenheid en openheid toenemen, immers duidelijk moeten worden overeengekomen en vastgelegd.

In dit hoofdstuk beschrijven wij kort enkele onderwerpen die mogelijk als drempels in innovatietrajecten kunnen worden ervaren om partijen daarvan bewust te maken en geven wij per onderwerp een aantal mogelijke handvatten die partijen kunnen aangrijpen om die drempels in innovatietrajecten zoveel mogelijk weg te nemen.

Drempels voor innovatie en oplossingsrichtingen

In het juridische kader kunnen drie fases worden onderscheiden 1) open brainstorm 2) gericht overleg en 3) exclusieve samenwerking. De verschillende fases in innovatietrajecten zullen in de praktijk meestal (geleidelijk en harmonieus) in elkaar over lopen.

Open brainstorm

Men begint bijvoorbeeld met (een uitnodiging tot) een open brainstormsessie. Hierin tasten de betrokken partners (gemakshalve gaan wij uit van een uitbesteder en een service provider) af op welke onderwerpen zij zouden kunnen innoveren. Een dergelijk overleg zal in eerste instantie een vrijblijvend karakter hebben.

Gericht overleg

Wanneer uit de open brainstorm voldoende aanknopingspunten worden gevonden om tot een meer concrete oplossing of toepassing te komen, kunnen uitbesteder en service provider een gericht overleg (brainstromsessie) houden. Aangezien dan nader op de specifieke behoeftes en mogelijkheden van beide partijen zal moeten worden ingegaan, zal (mogelijk) ook bedrijfsgevoelige informatie (en knowhow) door zowel de uitbesteder als de service provider worden gedeeld. Uitbesteder en service provider zullen daarom voorafgaand aan een dergelijk meer gericht overleg afspraken moeten maken over geheimhouding en het nadere gebruik van de gedeelde informatie, zodat zij vrijuit kunnen spreken. Deze fase heeft daardoor een meer gebonden karakter.

Exclusieve samenwerking

Als de service provider en de uitbesteder vervolgens besluiten om daadwerkelijk (samen) aan een nieuwe toepassing of oplossing te gaan werken, zal hun samenwerking meer exclusief worden. Hierbij horen specifieke afspraken die afhankelijk zijn van de aard van de samenwerking/innovatie, maar die een duidelijk kader schetsen waarbinnen intensieve samenwerking mogelijk is. Beide partijen weten over en weer wat er van elkaar verwacht mag worden en maken afspraken over de gevolgen die hun samenwerking heeft.

Hieronder volgt een aantal mogelijkheden van wat uitbesteder en service provider met elkaar kunnen afspreken ten aanzien van de onderwerpen intellectuele eigendomsrechten; geheimhouding; documentatie; publiciteit en concurrentievoorsprong; beëindiging; en financiën. Aan het einde van dit hoofdstuk is een tabel opgenomen met een overzicht van de verschillende fases (open brainstormsessie, gericht overleg en exclusieve samenwerking) met bijbehorende afspraken met betrekking tot genoemde onderwerpen.

Intellectuele eigendom

In de praktijk komt het regelmatig voor dat zowel uitbesteders als service providers huiverig

zijn een samenwerking aan te gaan om tot een nieuwe toepassing of oplossing te komen, omdat onduidelijkheid bestaat over de intellectuele eigendomsrechten van die toepassing of oplossing. Om die onduidelijkheid weg te nemen of in ieder geval te verminderen, is het raadzaam dat partijen vooraf duidelijke afspraken maken met betrekking tot de (verdeling van) rechten van intellectuele eigendomsrechten.

Uitbesteder en service provider kunnen op verschillende wijzen omgaan met de intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot een nieuwe toepassing of oplossing die tot stand kan komen binnen hun samenwerking. Als uitgangspunt heeft naar onze mening in ieder geval te gelden dat partijen de intellectuele eigendomsrechten die zij reeds (bij aanvang van de samenwerking) bezitten, behouden. Als voor het innovatietraject het gebruik van dergelijke intellectuele eigendomsrechten van de uitbesteder door de service provider nodig is en / of vice versa, dienen in de overeenkomst gedetailleerde bepalingen te worden opgenomen voor het verlenen van een gebruiksrecht/licentie door de uitbesteder aan de service provider en / of vice versa.

Met betrekking tot intellectuele eigendomsrechten als resultaat van de uitvoering van de innovatieve samenwerking, zijn er vier (4) hoofdmogelijkheden:

- *de intellectuele eigendomsrechten* komen toe aan de uitbesteder; de service provider krijgt eventueel een al dan niet exclusief exploitatieright, al dan niet tegen betaling van een vergoeding aan de uitbesteder (bijvoorbeeld royalty's);
- *de intellectuele eigendomsrechten* komen toe aan de service provider; de uitbesteder krijgt een al dan niet exclusieve licentie en bij verdere exploitatie al dan niet een 'kick back vergoeding' van de service provider;
- *de intellectuele eigendomsrechten* komen toe aan de uitbesteder en service provider gezamenlijk; beide partijen zijn vrij om het resultaat te exploiteren, bijvoorbeeld de uitbesteder aan zijn (bestaande en / of nieuwe) klanten en de service provider aan

- zijn (bestaande en / of nieuwe) klanten, eventueel met een wederzijdse 'kick back vergoeding' en / of een kostenverlaging voor de uitbesteder;
- *de intellectuele eigendomsrechten* komen toe aan een aparte entiteit: uitbesteder en service provider richten zelf een entiteit op die de intellectuele eigendomsrechten verkrijgt en die de exploitatie zal uitoefenen. Naast licenties aan de uitbesteder en de service provider kan die entiteit ook licenties aan derden verstrekken waarbij uitbesteder en service provider een royaltyvergoeding krijgen. Deze vorm is met name interessant als de oplossing of toepassing voor meer partijen interessant is. De ontvangen licentievergoedingen kunnen ook worden aangewend voor verdere innovaties ('innovatiebudget').

Het is aan partijen om zoveel mogelijk voorafgaand aan de samenwerking, rekening houdend met verschillende opties voor de wijze waarop zij de samenwerking vormgeven, de verdeling van de (financiële) investeringen, de exploitatiemogelijkheden etc., een model vast te stellen en dit zorgvuldig vast te leggen, zodat het voor zowel uitbesteder als service provider duidelijk is wie waarop aanspraak kan maken.

Geheimhouding

Een volgend onderwerp dat als een drempel kan worden ervaren en waarover een uitbesteder en een service provider daarom afspraken moeten maken is de geheimhouding van alle informatie (waaronder knowhow) die wordt uitgewisseld. Het komt in de praktijk veelvuldig voor dat uitbesteders en service providers terughoudend zijn in het aangaan van een samenwerking tot innovatie uit angst dat de wederpartij (of via hem derden) met de door de partij in kwestie gebrachte ideeën en knowhow aan de haal gaat.

Om deze drempel weg te nemen, zullen uitbesteder en service provider een situatie moeten creëren waarin zij vertrouwelijke informatie kunnen en durven delen zonder te vrezen dat deze aan derden ter beschikking wordt gesteld of door de wederpartij voor andere

doeleinden (dan de samenwerking tot innovatie) wordt gebruikt. Hiertoe kunnen (reguliere) geheimhoudingsclausules worden opgenomen in de betreffende overeenkomst(en) en / of separate geheimhoudingsovereenkomsten worden gesloten waarin partijen hun afspraken vastleggen over het gebruik van de (vertrouwelijke) informatie die zij delen gedurende de samenwerking, de duur van de geheimhouding, teruggave of vernietiging van informatie bij einde.

Documentatie

Het gebeurt in de praktijk regelmatig dat innovatietrajecten voortijdig worden afgebroken. Niet zelden ontstaan vervolgens geschillen tussen uitbesteders en service providers over wie welke informatie / documenten heeft ingebracht en dus wie waarover bepaalde rechten kan doen gelden. Een dergelijk vooruitzicht kan eveneens een drempel zijn om een samenwerking voor het ontwikkelen van een nieuwe oplossing of toepassing aan te gaan. Het verdient daarom sterk aanbeveling gedurende de samenwerking de input van de uitbesteder en service provider goed te documenteren.

Dit begint al bij de brainstormsessies waarbij zou moeten worden vastgelegd aan wie bepaalde knowhow toebehoort alsmede welke gezamenlijke knowhow wordt gerealiseerd. Daarnaast zal een afspraak moeten worden gemaakt over het toegestane gebruik van de verkregen informatie, bijvoorbeeld enkel voor het specifieke project in het kader waarvan de informatie is verstrekt of ook daarbuiten voor andere doelen.

Publiciteit en concurrentievoorsprong

Als een project daarentegen wel tot een goed en succesvol einde wordt gebracht, kunnen er ook geschillen ontstaan over de bekendmaking en promotie van het bereikte resultaat en het gebruik van de resultaten van het project door de service provider ten behoeve van andere klanten. Met name een uitbesteder die (fors) heeft geïnvesteerd in het innovatietraject zal

niet graag zien dat anderen (waaronder zijn concurrenten) ook direct van dezelfde voordelen kunnen profiteren.

Tegen deze achtergrond zijn afspraken gewenst of noodzakelijk omtrent de absolute geheimhouding en het exclusieve gebruik door uitbesteder van het bereikte resultaat gedurende een bepaalde periode in verband met een behaalde (en te behouden) concurrentievoorsprong. In dit kader kan bijvoorbeeld ook afgesproken worden dat de uitbesteder gedurende een X-aantal jaar een (absoluut) exclusief gebruiksrecht heeft en dat gedurende een X-aantal jaar daarna de diensten / het product in ieder geval niet aan concurrenten van de uitbesteder worden aangeboden.

Beëindiging

Ongeacht of een project succesvol is of niet, op enig moment kan een van de partijen aangeven de samenwerking niet langer te willen continueren. Het is daarom in het belang van de betrokken partijen om de mogelijkheden, de wijze en de gevolgen van beëindiging van de samenwerking duidelijk vooraf af te spreken.

In een eerste fase (open brainstorm fase) waarin partijen aftasten of (verdergaande) samenwerking überhaupt tot de mogelijkheden behoort, lijkt het voor zich te spreken dat iedere partij gerechtigd is om de stekker eruit te trekken en eventueel met een andere partner verder te praten.

Als echter reeds sprake is van een gericht overleg waarin bepaalde informatie is gedeeld en wellicht zelfs al de contouren van een nieuwe oplossing of toepassing zijn geschetst, zouden partijen kunnen overeenkomen dat beëindiging voor beide partijen mogelijk is, maar slechts op goede gronden en nadat een overleg heeft plaatsgevonden waarin duidelijk wordt dat een van de partijen geen vertrouwen meer heeft in een resultaat met toegevoegde waarde. Daarbij kunnen partijen afspreken dat in een dergelijk geval 1) de beëindigende partij gedurende een

bepaalde periode na de beëindiging (zes maanden tot een jaar) de geboekte resultaten en / of uitgewisselde know-how niet mag gebruiken, 2) de beëindigende partij niet een vergelijkbaar project mag aangaan met een derde, en 3) de eventueel (over-en-weer) verleende (background) licenties komen te vervallen.

Wanneer partijen besluiten tot een exclusieve samenwerking, is het raadzaam een uitgebreide beëindigingsregeling in een overeenkomst neer te leggen. Hierbij kan men denken aan een mogelijkheid tot opzegging door beide partijen (eventueel slechts op gronden zoals beschreven) met in achtneming van een opzegtermijn (van bijvoorbeeld drie maanden tot een jaar). De gevolgen van een opzegging in deze fase kunnen zijn dat de licenties op (background) licenties vervallen en dat partijen (of enkel de beëindigende partij) geen vergelijkbare samenwerking met een concurrerende partij van de andere partij mogen (mag) aangaan binnen een bepaalde periode na beëindiging (bijvoorbeeld 1 tot 3 jaar).

Financiën

Tenslotte wordt de financiering van een innovatietraject als een drempel ervaren voor het aangaan daarvan. Want uiteraard kost een dergelijke samenwerking geld. Menig service provider raakt niet direct enthousiast om (hoge) kosten te moeten maken die zich niet direct terug zullen verdienen. Maar ook een uitbesteder is niet snel bereid kosten te vergoeden voor tijd besteed aan werkzaamheden waarvan het vooraf niet vaststaat of hij de oplossing of toepassing in de praktijk kan gebruiken. Ook hier geldt dat transparantie vooraf, de drempel substantieel kan verlagen.

De vraag wie precies welke kosten van een innovatietraject draagt, zal sterk samenhangen met de eerdergenoemde onderwerpen en de keuzes die ten aanzien daarvan worden gemaakt, waaronder de verdeling van de intellectuele eigendomsrechten en de inkomsten die daaruit gegenereerd kunnen worden. Immers de partij die (nagenoeg) de volledige financiering op zich neemt en dus ook het grootste (financiële) risico loopt, zal daarvoor

een beloning willen ontvangen. De precieze afspraken zijn dus sterk afhankelijk van de uitkomst van onderhandelingen. Uitbesteder en service provider dienen in ieder geval in een overeenkomst vast te leggen welk innovatiebudget ieder van hen ter beschikking stelt voor het innovatietraject.

Zoals al opgemerkt onder het kopje ‘Intellectuele Eigendomsrechten’ kunnen partijen door middel van bijvoorbeeld de afdracht van royalty’s of een ‘kick back vergoeding’ of het doorvoeren van een kostenverlaging aan de zijde van de uitbesteder de opbrengst van het innovatieproject naar eigen inzicht en redelijkheid verdelen.

Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk “Juridisch kader: Innovatie en contracten” hebben wij uiteengezet dat onzekerheid omtrent de rechten en verplichtingen van partijen over en weer drempels kunnen vormen om tot een samenwerking over een nieuwe oplossing of toepassing te komen. Door over een aantal belangrijke onderwerpen vooraf concrete en duidelijke afspraken te maken, kunnen die drempels grotendeels worden weggenomen, althans een heel stuk worden verlaagd. Uiteraard betekent dit niet dat al bij het eerste kennismakingsgesprek een centimeters dik contract hoeft te worden getekend. Als uitgangspunt geldt: hoe concreter en hechter de samenwerking, hoe gedetailleerder de afspraken. De inhoud van deze afspraken is aan partijen en zal moeten worden afgestemd op de concrete situatie. In dit hoofdstuk hebben wij daartoe een aantal mogelijkheden aangereikt.

De bijlage op pagina 106 bevat per fase een samenvatting van de belangrijkste mogelijkheden.

4.6 Juridische drempels voor innovatie: outsourcing door de overheid

De juridische drempels voor innovatie die in de vorige paragraaf beschreven zijn spelen natuurlijk ook in de relatie met de overheid, zie daarover ook Case Innovatie en aanbestedingen binnen de Overheid.

Soms zijn die drempels minder hoog dan wanneer met het bedrijfsleven wordt gecontracteerd. Zo kan het in de relatie met de overheid gemakkelijker zijn om een goede regeling voor IE-rechten (Intellectuele Eigendom) te vinden. Maar vaak is het voor de overheid heel lastig om innovatie te contracteren. Dat komt door het aanbestedingsrecht. Over beide onderwerpen hierna iets meer.

IE-rechten

Vanzelfsprekend is het ook in een relatie met de overheid van belang om goede afspraken te maken over intellectuele eigendomsrechten en know how. Als door innovatie een specifiek voor de overheid bestemd idee of product wordt ontwikkeld, zal de overheid daarvan in zijn algemeenheid eigenaar willen worden (vgl. artikel 8 van de ARBIT 2010).

Overheden hebben meestal geen commerciële doelen, en zij zijn daar administratief ook niet voor ingericht (denk aan een BTW-administratie). Daarbij stelt de Mededingingswet ook nog eens specifieke regels voor overheden die marktactiviteiten willen verrichten. Dat overheden dan toch graag eigenaar van maatwerk-IT willen worden heeft veel meer te maken met eisen van continuïteit. Eigendom van software draagt er aan bij, dat de overheid de software door derden kan laten beheren als de oorspronkelijke service provider failliet gaat. En eigendom van software voorkomt vendor lock bij nieuwe aanbestedingen.

Het feit dat de overheid zelf geen commerciële doelen nastreeft maakt het gemakkelijker goede innovatieafspraken te maken. Er is immers geen beletsel om de service provider van de software de commercialiseringsrechten te geven. De overheid kan daarvan meeprofiteren door

claw back-arrangementen. Of doordat de service provider de software vaker kan verkopen en de overheid mee laat profiteren van vervolgreleases. De overheid als uitbesteder en de partij die in het kader van de outsourcing IT of andere know how levert hebben op dit punt geen werkelijk tegengestelde belangen. Hier zijn win-win-situaties.

Voor wat betreft know how nog een waarschuwing. Know how laat zich anders dan IT alleen beschermen door geheimhouding. De overheid valt echter onder de Wet Openbaarheid van Bestuur. Deze maakt weliswaar een uitzondering voor bedrijfsvertrouwelijke gegevens, maar dit moet in contracten met de overheid wel met precisie geregeld worden. Het is bijvoorbeeld verstandig om de te ontwikkelen know how uitdrukkelijk als bedrijfsvertrouwelijk te bestempelen.

Aanbestedingsrecht

Vrijwel elke outsourcing door de overheid moet met behulp van een aanbestedingsprocedure worden gedaan. Een aanbestedingsprocedure is niet de gemakkelijkste procedure voor complexe contracten. Voor zover wij weten maakt het bedrijfsleven ook nooit gebruik van aanbestedingsprocedures voor outsourcing. Voor de overheid is er echter geen keus: aanbesteden is verplicht. Het komt er dus op aan procedures en contracten op een slimme manier te construeren.

Als het gaat om innovatie zijn er dan twee obstakels.

In de eerste plaats wil het aanbestedingsrecht dat de opdracht waarop kan worden ingeschreven voldoende bepaald is. Daarzonder is het immers moeilijk om vergelijkbare biedingen te krijgen. Maar probleem bij innovatie is natuurlijk, dat niemand vooraf precies weet hoe de innovatie er uit zal zien. Toch zal de innovatieopdracht – of deze nu het specifieke doel van een contract zal worden of onderdeel van een outsourcingcontract zal zijn – voldoende specifiek moeten worden gemaakt. Het komt er dus op aan om criteria te verzinnen die enerzijds objectief zijn en die anderzijds de innovatie niet dood slaan. Denk aan de scope

van het innovatieproces, het niveau van de mensen die de innovatiewerkzaamheden zullen verrichten, de hoeveelheid arbeid, doelen van de beoogde innovatie, processuele aansturing van de innovatie, et cetera. Op basis daarvan hebben de inschrijvers houvast over dat wat de overheid wil. En op basis daarvan kunnen zij biedingen opstellen die objectief vergelijkbaar zijn en tot een eerlijke keuze kunnen leiden.

Een tweede obstakel zit in de uitvoeringsfase. Stel dat innovatieafspraken onderdeel zijn van een omvangrijker dienstverleningscontract. En stel dat de innovatie succesvol is. Dan wil de dienstverlener natuurlijk ook graag de innovatieve diensten gaan verlenen. En daarvoor betaald worden. Maar het aanbestedingsrecht verzet zich tegen zogeheten wezenlijke wijzigingen van het werk. Als de oorspronkelijke opdracht met andere woorden belangrijk gewijzigd wordt (in het voordeel van de dienstverlener) dan eist het aanbestedingsrecht een heraanbesteding.

Een heraanbesteding is natuurlijk de beste manier om elke innovatie de kop in te drukken. Innovatie in het kader van een outsourcing kan alleen succesvol zijn wanneer de innovatieve dienstverlener daarvoor wordt beloond. En de meest logische manier van belonen is het toevoegen van de innovatieve diensten aan de dienstencatalogus.

Normaal gesproken is het geen probleem om diensten aan een contract toe te voegen. Meerwerk is van alle dag. Maar voor normaal meerwerk kunnen objectieve criteria worden opgeschreven en dit objectief omlijnde meerwerk kan dus gewoon mee aanbesteed worden. Op voorhand valt echter niet te zeggen welke innovatieve resultaten er zullen zijn. Ook in dit verband zal dus moeten worden gewerkt met wijzigingsprocedures met objectieve kaderscheppende criteria, zoals de scope van de nieuwe dienstverlening, bepalingen die aansluiten bij marktontwikkelingen, verdeling van eventuele efficiencyvoordelen, kwaliteitsniveaus van vervangende diensten, et cetera.

Conclusie

Overheden en marktpartijen hebben op het punt van innovatie complementaire belangen. Daardoor kan het gemakkelijker zijn om innovatieafspraken te maken: de resultaten van innovatie laten zich gemakkelijker verdelen, doordat de service provider de commerciële rechten krijgt.

Aanbestedingsrecht en innovatie zijn geen natuurlijke vrienden. Als innovatie geen bijzondere aandacht krijgt in de procedures en de contracten, dan is innovatie tot mislukken gedoemd. Dan zal het heel moeilijk zijn om zonder aanbestedingsgeschillen een contract in de markt te zetten,. Ook zal het heel moeilijk zijn om successen van innovatie door middel van een vernieuwde opdracht te verzilveren. Er kan veel, maar alleen door innovatie - nog vóór de aanbestedingsprocedure begint - niet als bijzaak te zien maar door daaraan uitdrukkelijk aandacht te besteden.

4.7 Analyse cases vanuit het governance & juridisch perspectief

Dat innovatie binnen IT uitbestedingrelaties vaak onvoldoende werkt, laat de praktijk vooralsnog zien. Er zijn gelukkig veel voorbeelden waar het wel voldoende werkt of gewerkt heeft. Waar partijen wel slagen in innovatie, geven partijen aan dat innoveren, niet alleen, hard werken is maar daarbij continue vraagt om focus op het proces. Het blijft dus niet bij een leuke workshop over wat voor moois de toekomst van IT in het vershiet heeft of het bepraten van nieuwe ideeën. Het moet ingericht worden als een proces dat loopt van brainstormen tot en met de implementatie en acceptatie van het idee. Innoveren zal in een aantal stappen moeten gebeuren en vergt veel organisatie. Het gebruik van een model, zoals het 'Stage-Gate' model, helpt die stappen inzichtelijk te maken. Daarnaast zullen er bij de uitbesteder als bij de service providers acties nodig zijn om een innovatieproject succesvol te kunnen implementeren, waarbij juridische aspecten niet mogen ontbreken.

4.7.1 Relatie versus contract

De relatie tussen de uitbesteder en service provider bepaalt of er überhaupt ruimte is voor innovatie, in plaats van alleen een contractuele plicht tot innovatie. De traditionele IT outsourcing heeft geen of nauwelijks focus op vernieuwing en innovatie. Deze is hoofdzakelijk gericht op kostenreductie. Dan leidt elke vraag naar innovatie al snel tot een financieel issue en worden de toekomstige voordelen (benefits) naar de achtergrond verschoven. Innoveren en kostenreductie realiseren kunnen echter ook hand in hand gaan. Het is van belang om er bij stil te staan dat in een outsourcingrelatie innovatie geschiedt tussen partijen met verschillende commerciële belangen. Partijen die door een overeenkomst aan elkaar verbonden zijn. In een dergelijke relatie gaat innovatie onvoldoende werken indien niet beide partijen een win-win hebben bij een innovatie. Zoals gezegd: innovatie wordt niet bereikt door de service provider of partijen te verplichten tot innovatie. Dergelijke verplichtingen zijn gedoemd een dode letter in een outsourcingovereenkomst te worden en een bron van teleurstelling en potentieel: geschillen.

4.7.2 Startpunt succesvol innoveren

Succesvol innoveren binnen ITO relaties begint al Tijdens de RFI fase. In deze fase wordt al de bodem gelegd die bepaalt of de toekomstige pogingen tot innovatie succesvol zullen zijn of niet. Dit heeft te maken met onder andere het duidelijk maken van de term innovatie voor deze relatie, en of de uitbesteder helder in beeld heeft hoe de regieorganisatie, beschreven in het governance model, eruit gaat zien. Deze regieorganisatie zal mede 1) het succes bepalen van de outsourcing deal op zich en 2) de voorwaarde zijn voor het 'out of the box' kunnen denken dat innovatie nodig heeft. Een ander belangrijk punt van succes is dat innovatie (initieel) hoog in beide organisaties gedragen wordt, en niet bij de accountmanager blijft hangen. Als dit onderwerp niet breed en hoog genoeg in de organisatie gedragen wordt, zal het blijven bij de waan van de dag. Daarom is het belangrijk dat partijen vastleggen hoe hun 'governance model' werkt. Dat zal voor elke transactie en organisatie anders werken. Belangrijk is echter dat er een

gelaagdheid in de governance is aangebracht, waarbij een operationele laag, tactische laag en strategische laag onderscheiden wordt en de innovatie in de hele organisatie, door deze lagen heen, wordt ingebed. Voor innovatie is van belang dat de strategische laag de top van de organisatie is en dat van daaruit innovatie aan beide zijde agendeert en bevordert wordt, zodat er een cultuur ontstaat die innovatie aanmoedigt, aan beide zijden. Dit laat zich bij uitstek niet vertalen in een contractsartikel.

4.7.3 RACI en Stage-Gate

In dit boek komt RACI naar voren als model om de rollen van de verschillende stakeholders te bepalen. RACI werd gebruikt in combinatie met het Stage-Gate model. Daarin werd aangegeven dat in de fase Preliminary Investigation, juridisch een consulting rol heeft, net als in de build en de development fase. Vanuit juridisch perspectief gaat het er echter om, dat zo vroeg mogelijk in het traject, de jurist een consulting rol heeft, en vanaf de development fase een Informed rol, mits alles helder is. De jurist kan dan tijdig afwegen welke zekerheden in het contract moet of kan worden opgenomen. Dit om risico's te beperken of bewust te accepteren. Indien de jurist pas tijdens de development fase aangesteld wordt in de rol van de consulting, dan kunnen verkeerde beslissingen in eerdere fasen moeilijk teniet worden gedaan en leiden tot een niet succesvol innovatietraject.

4.7.4 Voorwaarden voor veranderen

Een goed opgesteld outsourcingscontract voorziet in een governance model en een change control procedure. Beide zijn voorwaardelijk om een outsourcingovereenkomst mee te kunnen laten veranderen met de uitbesteder, de service provider en externe factoren. Partijen kunnen daarnaast afspreken innovatie trajecten volgens het Stage-Gate model te benaderen. In onze optiek betekent dit niet dat er een derde geheel zelfstandige procedure naast het governance model en de change control procedure opgenomen zou moeten

worden in de outsourcingovereenkomst. Integendeel, bedacht moet worden dat het Stage-Gate model ontworpen is voor innovatie binnen een organisatie en niet ontworpen is voor outsourcingrelaties waar partijen gebonden zijn door een overeenkomst en binnen deze overeenkomst verschillend en rechten en plichten hebben. In essentie: de service provider om de bedongen diensten te verlenen en de uitbesteder daar de overeengekomen prijs voor te betalen.

4.7.5 Verankeren van het Stage-Gate model

Governance model en Stage-Gate model zijn hulpmiddelen voor innovatie. Echter om het Stage-Gate model te laten werken zullen de fasen van het Stage-Gate model ook verankerd moeten worden in het governance model en de change control procedure. Beide partijen hebben er belang bij wat tussen hen geldt indien een innovatie proces conform Stage-Gate wordt doorlopen. Het is daarbij zeer aannemelijk dat er aan de bestaande overeenkomst iets wijzigt zodra de fase van development wordt ingegaan. Deze fase zou gekoppeld moeten worden aan de change control procedure. Met andere woorden tijdens de business case doen partijen er goed aan zich af te vragen hoe de lopende overeenkomst wijzigt indien de business case positief uitpakt. Indien de business case positief uitpakt ligt het in de rede pas de development fase in te gaan indien partijen conform de tussen hen gelden de change controle procedure de rechten en verplichtingen ten aanzien van de development procedure en bij positief resultaat, de launch overeen gekomen hebben. Op deze wijze kan worden bevorderd dat innovatie op een gecontroleerde en controleerbare wijze leidt tot wijziging van de uitbestede dienst en aldus de overeenkomst.

5. Cases: praktijkvoorbeelden van innovatie binnen ITO

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat zeven cases uit de praktijk van IT Outsourcing (ITO). In paragraaf 4.3 zijn de cases reeds geplot naar innovatiedomein en type innovatie. Hier volgt een uitwerking, waarbij de structuur per case als volgt is:

- Korte schets van de situatie.
- Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model (Cooper).
- Contractuele aanpak en Lessons learned.

Dit hoofdstuk eindigt met de gedeelde ervaringen op het vlak van innovatie en aanbestedingen binnen de overheid.

5.2 Case 1: Slimme communicatieoplossingen

Korte schets van de situatie

Deze innovatie is opgestart op initiatief van de service provider. De service provider heeft een dialoog opgestart tussen de IT & Business van de uitbesteder.

Bij de start was er nog geen concreet project, maar lag er vanuit de business een grote uitdaging. De haven verwacht in 2030 een verdubbeling van overslag te realiseren, terwijl de havenoppervlakte gelijk blijft. De enige manier om dit te realiseren is meer transparantie en samenwerking te faciliteren tussen alle partijen in de totale logistieke keten. De haven bestaat

uit +/- 1500 bedrijven, bijna 90.000 werknemers en is verantwoordelijk voor een overslag van ca. 450 miljoen ton goederen per jaar. Ca 30.000 zeeschepen en 100.000 binnenvaartschepen meren aan per jaar. “Het beste schip is een vertrekkende schip” dat was het motto. De centrale vraag was; Wat zou de rol van IT kunnen zijn om deze business uitdaging te faciliteren?

Om met de verschillende partijen in dialoog te komen en ideeën te genereren om te bepalen wat de rol van IT zou kunnen zijn, heeft de service provider een co-creatie sessie georganiseerd waarbij de verschillende in- en externe partijen, partners en toeleveranciers (service providers) aanwezig waren. Gezamenlijk is er gebrainstormd over het business vraagstuk Vanuit verschillende aanvliegroutes zijn suggesties gedaan hoe het vraagstuk ingevuld zou kunnen worden. Uit deze sessies kwamen verschillende ideeën. Een van de geselecteerde ideeën was het realiseren van een communicatie platform waarin alle partijen toegang hebben tot relevante, betrouwbare en up-to-date planningsinformatie. Het zou een platform moeten worden dat schepen en al haar volgers dichterbij elkaar brengt, betere samenwerking mogelijk maakt en sociale interactie stimuleert. Dit idee is opgepakt en verder uitgewerkt.

Het gaat hierbij om een zogeheten orthogonale innovatie, waarbij onderdelen van bestaande producten / diensten hergebruikt worden en nieuwe functionaliteiten worden toegevoegd. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande diensten in de haven, transport, communicatie, maar die worden in de toekomst op een andere manier aangeboden.

Het leidt tot een nieuw product / dienst in een bestaande markt en maakt gebruik van de laatste technologieën (social media, RFID, M2M, IoT, Cloud). Door implementatie zijn de uitbesteder, het havenbedrijf, en alle betrokken partijen in staat om op termijn zijn business proces efficiënter in te richten, waardoor de productiecapaciteit omhoog kan. Deze innovatie dienstverlening zat niet in het standaard IT Uitbestedingscontract. Hiervoor werd een nieuw project opgestart.

Het beoogde resultaat van de innovatie is een efficiëntere planning en een kortere omkeertijd van schepen waardoor een sterke groei naar verdubbeling in overslag in de haven mogelijk is. Binnen de keten moet iedereen kunnen profiteren van deze innovatie. Door accurate aankomst- en vertrektijden af te geven kunnen zeeschepen met een efficiënter brandstofverbruik naar de haven varen. Dit leidt tot een significante reductie van brandstof en CO2 uitstoot.

Verder wordt door de efficiëntere planning en dus minder wachttijd voor terminal eigenaren en andere havenpartijen, een besparing gerealiseerd in vervoerskosten en vertragingsclaims voor lading eigenaren. De steeds schaarser wordende kadecapaciteit wordt beter benut door in de regievoering gebruik te gaan maken van hedendaagse communicatie- en collaboratiemiddelen.

In de loop van de tijd is deze innovatie een strategisch programma / revolutionaire innovatie geworden (model Linden, Bosselaers, Hajdasinski). Het doel kan alleen gerealiseerd worden als alle belangrijke (internationale) stakeholders meewerken. De nieuwe manier van samenwerken verandert, de processen zoals die altijd uitgevoerd werden (handmatig / bellen / mailen etc); data wordt transparanter. Na de fase van Preliminary Investigation heeft het havenbedrijf de leiding genomen in het verdere innovatieproces en management van het project. Op dit moment bevindt de innovatie zich in de Business Case Fase van het Stage-Gate model en wordt er met de verschillende partijen gesproken over de oprichting van een stichting om de innovatie verder uit te werken.

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model

Leerpunten tijdens deze innovatie bekeken vanuit de verschillende fases van het innovatieproces zijn:



In de scopingfase van het innovatieproces waren de volgende aspecten belangrijk.

De haven wil graag betrokken worden in de innovatie van nieuwe diensten en meegenomen worden in nieuwe ICT ontwikkelingen die input kunnen zijn voor de eigen roadmap. Het initiëren van een klant specifieke co-creatie sessie is een mooi middel om in dialoog te komen met de uitbesteder (klant) en de brug te slaan tussen IT en Business van de uitbesteder. Het is ook een manier om op een andere manier invulling te geven aan de innovatieparagraaf uit het IT uitbestedingscontract.

De co-creatie sessie werd door alle partijen zeer positief ontvangen. Deze had tot doelstelling om gezamenlijk tot mogelijke oplossingsrichtingen te komen voor de uitdaging “snellere doorvoer van schepen & lading door de haven realiseren”. Veel bruikbare ideeën waren geïnitieerd.

Stakeholdermanagement was zeer belangrijk in deze fase. Allereerst om de juiste personen aanwezig te krijgen op de co-creatie sessie. Dit kostte veel tijd, maar het vinden van de juiste mensen is cruciaal voor de uitkomst van de sessie. De rapportages van deze sessies werden gedeeld met alle deelnemers.

In de scoping fase zijn de eerste mock-ups ontwikkeld en is het stakeholdermanagement verder uitgebouwd. Dit was een gezamenlijk proces van de service provider, de uitbesteder, andere service providers (applicatieleverancier) en leverende partijen in de haven. Deze fase nam erg veel tijd in beslag, omdat het scopen van de opdracht, alignment met de diverse stakeholders en afstemming van de gebruikte termen en definities moest worden gedaan.

De innovatie zal een cultuuromslag in de haven betekenen voor wat betreft samenwerken. In het totaal zijn er immers ruim 1900 bedrijven betrokken in de haven. De haven had en heeft nog steeds een cruciale rol in het betrekken van de stakeholders. De rol van service provider was de ontwikkeling van het prototype en toelichting van het technisch en functioneel concept. In de verschillende workshops die in deze fase volgden werden de ideeën gedeeld met de verschillende stakeholders.

Contractuele aanpak en Lessons learned

Het belangrijkste leerpunt van dit innovatieproject is dat je als ICT service provider nog meer in dialoog met de uitbesteder moet gaan om er achter te komen wat de business vraagstukken nu zijn. Met de kennis en ervaring op het gebied van ICT kun je dan vervolgens bepalen wat je kan toevoegen. In samenwerkingsverbanden kun je versnelling maken en over de verschillende ketens heen innovatie implementeren, wat een positief gevolg heeft voor alle businesses. Op basis van veel wederzijds vertrouwen, open communicatie en transparantie is de eerste fase succesvol verlopen. De klanttevredenheid is gestegen en als service provider zijn we in gesprek met de business van onze uitbesteder. Het volledige commitment van beide partijen om het idee verder uit te werken en op te pakken was heel belangrijk. In de eerste twee fases was weinig juridisch vastgelegd. Dit zal in de toekomst eerder geadresseerd kunnen worden, maar voor deze innovatie heeft het partijen zo ver gebracht.

5.3 Case 2: Hypotheekbank

Korte schets van de situatie

De uitbesteder, een hypotheekbank zag haar marktaandeel voor hypotheeklen dalen. De uitbesteder was tot op dat moment marktleider. Om de concurrentie strijd met de internetverstrekkers van hypotheeklen aan te kunnen gaan, werd één van de nichespelers door de uitbesteder overgenomen. Dit bleek niet voldoende om het tij te keren. Senior management van de uitbesteder begon met een Hypotheek Transformatie Programma (HTP) om de

hypotheekbank in staat te stellen het marktaandeel in hypotheeken te vergroten. De oplevering van de oplossingen stond voor het voorjaar van 2011 gepland. Net op tijd om de geplande hypotheek campagne te ondersteunen.

Het programma verliep niet zoals het senior management in gedachten had. Een service provider (system integrator) werd gevraagd om het programma te controleren en antwoord te geven op de volgende vragen:

- Bepaal de kritieke problemen en moeilijkheden die een negatieve invloed hebben op de in het transformatieplan genoemde mijlpalen en de daarbij behorende tijdlijnen.
- Bepaal de oorzaken van de problemen en vraagstukken en geef de tekortkoming aan de projectstructuur en bemensing van het programma.
- Identificeer verbeterpunten inclusief de daar bij behorende heroriëntatie en herschikking van middelen.
- Identificeer werkwijzen om de “time to market” van de opleveringen te verkorten.
- Stel een lijst met aanbevelingen en / of corrigerende maatregelen op om, voor de geconstateerde tekortkomingen, te komen tot een heroriëntatie van het HTP plan om de gestelde business case doelen te realiseren.

Als resultaat van deze audit werd de service provider door de uitbesteder gevraagd om een HTP stabilisatieproject te starten. De service provider kent uitbesteder goed en heeft veel ervaring op het gebied van hypotheekprocessen en automatisering. Het stabilisatieproject werd in een joint venture uitgevoerd onder regie van het senior management van de uitbesteder. De CEO van de uitbesteder was voorzitter van de stuurgroep. Het stabilisatieproject had tot doel om de business functionaliteit in kaart te brengen en de daarbij behorende architectuur zodat deze voldoet aan de eisen zoals deze door uitbesteder waren gesteld aan het transformatie programma. De uitbesteder moest aan het einde van dit project de realisatie met vol vertrouwen tegemoet kunnen zien.

Belangrijkste resultaten van de HTP stabilisatieproject zijn:

- 25 Simulaties om de business functionaliteit te visualiseren.
- Goedgekeurde en afgetekende specificaties, zowel de functionele als de horizontale (performance, security e.d) zoals gedefinieerd door uitbesteder.
- Een goedgekeurde logische architectuur.
- Een functioneel datamodel gebaseerd op de user interface specificatie.
- Een operationeel model dat de impact van de HTP oplossing op de bedrijfsvoering toont.

Het programma HTP van uitbesteder is een voorbeeld van incrementele innovatie. Bestaande producten en diensten worden verbeterd (product innovatie op tactisch / evolutionair niveau volgens het model Linden, Boselaers, Hajdasinski). Dit wordt bereikt door de bestaande processen op elkaar af te stemmen en te uniformeren, maar ook door via nieuwe kanalen hypotheek te kunnen afsluiten. De driver van de uitbesteder om het programma uit te voeren is: 1) het vergroten van het marktaandeel door kostenreductie en 2) het vergroten van de efficiency en effectiviteit. Hierdoor wordt de doorlooptijd van aanvraag tot afsluiten verkort en is het mogelijk om marginaal goedkoper aan te bieden in een zeer competitieve markt. Gedeeltelijk is ook sprake van orthogonale innovatie omdat bestaande middelen (gedeeltelijk) worden hergebruikt. Het gaat hier om backoffice processen en systemen (business rules) en systemen van de overgenomen internet dochter (rebranding, white labeling).

De start van de innovatie is ingegeven door het senior management van uitbesteder. Zij zagen het marktaandeel krimpen. Deze innovatie kent 3 groepen die baat hebben bij de innovatie. Voor de uitbesteder zijn dit de klanten, de medewerkers en de aandeelhouders. De klanten hebben baat bij de innovatie omdat zij op een eenvoudige en transparante wijze een hypotheek tegen een “lage” prijs kunnen afsluiten. De business medewerkers kan door het eenduidige klantbeeld door integratie van processen en systemen ongeacht het kanaal (internet, telefoon of bankkantoor) een betere dienstverlening leveren. De IT medewerkers

hebben baat bij deze innovatie, daar zij in de gelegenheid zijn gesteld haar systeemlandschap de rationaliseren en te moderniseren. De klanttevredenheid hierdoor is verbeterd.

Op het moment van modelleren zit deze innovatie in de fase Build Business Case. Het opstellen van het business plan en de business case heeft plaatsgevonden. Met betrekking tot de finale realisatie van de producten of services van het HTP Stabilisatieproject moet worden vermeld dat deze met behulp van de system integrator heeft plaats gevonden. De opgeleverde producten werden ondersteund door een werkend prototype van het geïntegreerde hypotheekstelsel. De daadwerkelijke realisatie, testen en implementatie werd door de uitbesteder in eigen beheer offshore uitgevoerd. De uitbesteder heeft hiertoe de beschikking over een offshore IT vestiging in India.

Door het nieuwe hypotheekstelsel is het mogelijk om een hypotheek volledig of partieel online af te sluiten. Voor ondersteuning kan de klant terecht bij het callcenter of bij een bankkantoor. Hier kan men aanvullend advies krijgen, maar ook kan met behulp van de bankmedewerker de aanvraag verder worden voltooid. Het stelsel is zo opgezet dat de diverse labels van de bank met één en het zelfde informatiestelsel kunnen werken. Voor de organisatie betekende dit dat nieuwe werkprocessen werden geïntroduceerd en dat medewerkers werden getraind om het geïntegreerde stelsel te kunnen gebruiken, maar ook daar waar nodig kunnen uitleggen aan de klant. Voor de introductie werden bestaande marketingcampagnes voor hypotheeken aangepast en vernieuwd.

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model

In de volgende paragrafen is per (relevante) stage / fase een korte analyse met de elementen en leerpunten van de case opgenomen.



De Preliminary Investigation fase werd getrokken door de service provider. De besluitvorming door het senior management van uitbesteder werd door de service provider in detail voorbereid en eerst individueel en later in de stuurgroep toegelicht. Hierna kon besluitvorming plaatsvinden. De Preliminary Investigation fase kende een doorlooptijd van 6 weken.

Voor deze fase was het voor de service provider belangrijk om de uitbesteder duidelijk te maken dat de huidige HTP plannen niet gehaald zouden worden waardoor het gewenste startmoment van introductie van de marketing campagne niet haalbaar zou zijn. Belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- Optimistische planning met te korte doorlooptijden (onhaalbaar).
- Capaciteit en kennis / kunde onvoldoende aanwezig.
- Onvoldoende kwalitatieve input (op het gebied van functionele specificaties).
- Verantwoordelijkheden business en ICT onvoldoende belegd en transparant.

De uitkomst van de audit was dat de huidige plannen moesten worden herzien. De service provider heeft hiervoor een voorstel gedaan. Dit voorstel is door het senior management van de uitbesteder geaccepteerd. Na acceptatie is het voorstel verder uitgewerkt en kwantitatief en kwalitatief onderbouwd door een business case, waarna definitieve besluitvorming heeft plaatsgevonden en het stabilisatie project HTP gestart werd.

Voordat met deze Preliminary Investigation fase werd gestart is er een Non-Disclosure Agreement (NDA) getekend tussen de uitbesteder en de service provider. De betrokken medewerkers van de service provider hebben aanvullend een geheimhoudingsverklaring getekend. Dit was voor de uitbesteder noodzakelijk omdat de medewerkers van de service

provider toegang kregen tot financiële informatie ten behoeve van de business case. De uitbesteder is namelijk een aan de beurs genoteerde onderneming.

Wat hebben we geleerd van deze fase?

De service provider heeft zich in deze fase te veel gericht op het senior (business) management van de uitbesteder. De bevindingen werden afgestemd en toegelicht met het senior (business) management van de uitbesteder. De bevinding en het voorstel waren (achteraf gezien) onvoldoende afgestemd met de interne ICT van de uitbesteder. Ook de business redeneerde: “ICT jullie hebben je kans gehad, wij hebben het probleem en gaan het nu oplossen”. Business- en IT alignment was ver te zoeken. Het is een open deur maar deze fase heeft nogmaals bewezen dat je alle partijen / stakeholders aan boord moet houden. De ICT-afdeling van de uitbesteder stond niet in de meewerk mode en nam een afwachtende houding aan ten opzichte van de service provider. Doordat de afstemming met de ICT van de uitbesteder niet of onvoldoende heeft plaatsgevonden heeft in het vervolg van het traject met name de service provider hier hinder van ondervonden.

Eindresultaat Preliminary Investigation fase

Het eindresultaat van de discovery fase was een goedgekeurd plan van aanpak voor de HTP stabilisatie fase en een ingerichte governance.



Ook de fase Detailed Investigation (eerste deel van stage 2) werd getrokken door de service provider. De besluitvorming door het senior management van de uitbesteder werd door de service provider in detail voorbereid en eerst individueel en later in de stuurgroep toegelicht, waarna besluitvorming kon plaatsvinden. De activiteiten werden onder NDA en

geheimhoudingsverklaring uitgevoerd. De stage Build Business Case werd tegen het einde van de Preliminary Investigation fase opgestart en kende een doorlooptijd van 4 weken.

Het was voor de uitbesteder van wezenlijk belang dat de op te leveren producten beschikbaar waren voor de marketing campagne. Vanaf de start van de stage Preliminary Investigation waren dat nog 9 maanden. Het was op dat moment al bekend dat niet alle functionaliteit tijdig kon worden gerealiseerd. Om zoveel als mogelijk de marketing campagne te kunnen ondersteunen, werd besloten om een inventarisatie uit te voeren. Het doel van deze inventarisatie was om de minimale eisen vast te stellen waar het product aan moest voldoen voor de eerste release. Daarnaast zijn IT-versnellers (accelerators) en best practices voorgesteld en door de uitbesteder geaccepteerd. Deze weken af van de traditionele ontwikkelmethode van de uitbesteder.

Wat hebben we geleerd van deze fase?

De tijdsdruk om tijdig te kunnen opleveren en met name te starten ervoor gezorgd dat onvoldoende door de business is onderzocht of alle voorstellen in de praktijk ook werkbaar waren. De service provider had in deze fase meer tijd moeten besteden aan het afstemmen van de werkwijze met de interne ICT afdeling. Een week meer besteden aan de fase Detailed Investigation zou de volgende fasen hebben verkort.

Eindresultaat van deze fase is: “vastgestelde minimale scope”



In fase Build Business Case (tweede deel van stage 2) is de business case opgesteld. Een gedegen en goed onderbouwde kwantitatieve en kwalitatieve business case draagt bij tot een goed besluitvormingsproces. In deze fase was de service provider in de lead en stelde de

business case op, gebruik makend van de methode voor het opstellen van een business case van de service provider. De uitbesteder heeft hiervoor het juiste en volledige inzicht gegeven aan de business case experts van de service provider. De business case was zo opgezet dat deze gedurende het programma kon worden gevolgd en de wijzigingen ten opzichte van de baseline konden worden bepaald. Vanaf deze fase was er sprake van een exclusieve samenwerking vastgelegd in een contract tussen de uitbesteder en de service provider. Het intellectueel eigendom (IP) voor de opgeleverde producten ligt bij de uitbesteder. Het intellectueel eigendom (IP) voor de gebruikte methode en technieken ligt bij System Integrator. Het IP van de output werd overgedragen aan de uitbesteder. De benodigde input werd al tijdens de Preliminary Investigation fase verzameld en gelijk met het plan voor het project HTP stabilisatie opgeleverd.

Het eindresultaat van deze fase is een onderbouwde en goedgekeurde business case.

Wat hebben we geleerd van deze fase?

Iets wat we in feite allemaal weten, maar nog eens werd bevestigd: een Business Case is onontbeerlijk. Het maakt besluitvorming transparant. Financiële kennis was in ruime mate aanwezig bij uitbesteder en de uitbesteder was in staat om de business case te beoordelen.



In de stage Development waren de belangrijkste doelstellingen; een re-scoping, prioritering en herstructurering van de governance van het programma met als doel een snelle start met de bouw en testen te maken. Als methode is agile RUP geïntroduceerd. Deze stage werd geleid door de service provider. De medewerkers van uitbesteder waren nauw betrokken bij deze fase. Soms met meer medewerkers dan strikt noodzakelijk. Het opstellen van de functionele

specificatie alsmede het werkende demo-model zou een doorlooptijd kennen van 13 weken. Uiteindelijk zijn het er 26 geworden. De relatie tussen de ICT afdeling en de service provider verbeterde in deze fase niet. De service provider heeft in deze fase een audit trail bijgehouden en van alle overleggen en vergadering verslagen opgesteld en deze laten vaststellen. Daar de uitbesteder dit niet zelf gedaan had, kon de service provider achteraf volledig het verloop van het project onderbouwen en de vinger op de zere plek leggen.

Wat hebben we geleerd van deze fase?

De interactieve sessie met de experts en met name business medewerkers van de uitbesteder was een groot succes. De service provider zette “Rapid Design Visualisation (RDV)” in om de benodigde functionaliteit te inventariseren. Binnen 24 uur werden de uitkomsten teruggekoppeld. Gebruikers konden op hun eigen werkplek de resultaten beoordelen en met collega’s delen. Dit had tot gevolg dat er veel discussie ontstond en dat iedereen bij de volgende sessies aanwezig wilde zijn. Dit werd in het begin toegestaan door de service provider. Gevolg was dat de sessies niet meer productief waren, en meer sessies nodig waren. Omdat de functionele specificaties met iedere sessie weer wijzigden en om re-work te voorkomen, is besloten om het functioneel ontwerp eerst helemaal af te maken en daarna te starten met de bouw en het testen. Met de input van de gebruikerssessie werden door een team van architecten de logische architectuur en datamodellen opgesteld.

Voor het management van de uitbesteder was ondersteuning van de gebruikers van groot belang. Het management heeft hierin het voortouw genomen. Ze ontvingen bijzondere positieve feedback met betrekking tot de RDV sessies. De service provider was voorstander om toch een start te maken met de realisatie. De stuurgroep besloot anders en accepteerde de uitloop en aanvullend budget voor meer sessies.

Eindresultaat van deze fase

Gedetailleerde functionele- en technische specificaties en architectuur validatie inclusief de prioriteit om na 9 maanden na de start van de Preliminary Investigation een eerste deellevering ter ondersteuning van de marketing campagne op te leveren.

De overige stages

De service provider was bij de overige stages niet direct betrokken. Na het vaststellen van de functionele en technische specificaties en het verlenen van decharge aan service provider heeft de uitbesteder, onder sterke druk van de interne ICT afdeling besloten om de bouw en test activiteiten onder eigen regie op de offshore locatie van de uitbesteder in India uit te laten voeren. Uiteindelijk heeft dit als resultaat gehad dat gedeeltes van het ontwerp daadwerkelijk in gebruik zijn genomen. Dit was echter ruim na de marketing campagne. Met name de front office applicaties zijn vernieuwd. De service provider had haar rol ook in deze fase kunnen behouden door vast te houden aan het agile RUP gedachtegoed. Iteratief ontwikkelen en geleidelijk het geïntegreerde systeem in productie te nemen. Dit zou uiteindelijk tot een beter resultaat hebben geleid.

5.4 Case 3: Interactieve verpakkingen

Deze case gaat over verpakkingen van producten in de retail sector. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de producten die je in de schappen van Albert Heijn vindt. Verpakkingen zijn al jaren niet alleen bedoeld voor het bewaren van een product maar worden ook voor ander doeleinden als marketing gebruikt m.b.v. onder meer QR codes. Een van de nadelen van een dergelijke code is dat ze makkelijk na te maken en / of te verwijderen zijn.

Deze case gaat over een service provider die door middel van het aanbrengen van codes op technisch een geheel nieuwe manier, de toegevoegde waarde van verpakkingen kan vergroten voor zowel de consument als de producent. De consument bijvoorbeeld kan door middel van

scannen actuele informatie krijgen over de inhoud et cetera. De verpakking krijgt daarmee als het ware een 'interactieve' component.

Korte schets van de situatie

De innovatie is gestart door een service provider in de retail sector die al langer marketing, drukkerij en ICT diensten combineert. Voor deze service provider was de combinatie van gebruik van dit nieuwe type code in bedrukken van verpakkingen nieuw. Het heeft dan ook een tijdje geduurd voordat het naar behoren werkte en toegepast kon worden in het productieproces van verpakkingen, gebruikt kon worden door marketing afdelingen et cetera.

De service provider heeft dit mogelijk gemaakt door technologie uit een geheel andere branche toe te passen op verpakkingen waardoor dit in feite een orthogonale¹ toepassing is. Tevens zijn rondom deze vinding zoals reeds opgemerkt nieuwe diensten gecreëerd. Met deze innovatie worden niet alleen producten vernieuwd maar ook de business processen daarom heen. Het is daarom ook te ken schetsen als een innovatie op tactisch niveau² Dit betekent dat bij deze innovatie een aantal aandachtsgebieden gecombineerd worden zijnde ontwerpen en produceren van verpakkingen, marketing en ICT. De impact van deze technologie kan daarmee vrij groot zijn voor bijvoorbeeld producenten van consumentenproducten.

¹ *Bij orthogonale innovatie worden onderdelen van bestaande producten of diensten hergebruikt om te komen tot een nieuwe product of dienst. Bron: Judy Ysterin – Closing the innovation gap. McGraw-Hill, 978-0-07-149987-3, 2009*

² *optimalisatie in model van Bossealers, Van der Linden, en Hajdasinski)*

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model



In de scoping fase (Preliminary Investigation volgens het Stage-Gate model) heeft de service provider met namen aandacht besteedt aan het werkend krijgen van de nieuwe technologie en interesse wekken bij de bestaande klant. De bestaande grote klant bleek onvoldoende interesse te hebben. Een grote fabriek had wel interesse. In de business case fase is globaal bekeken in hoeverre het voor deze klant voordelen zou opleveren. Het bleek voor onder ander een buitenlandse markt zeer goed bruikbaar te zijn. Het doel is het behouden en vergroten van het marktaandeel door enerzijds nieuwe features aan de producten toe te voegen en anderzijds te kunnen voldoen aan de strenger wordende eisen van de overheden.

In feite is men na een globale business case in de development fase eerst gaan onderzoeken op welke wijze deze nieuwe technologie kan toepassen tijdens de design en productie fase van de producten die geproduceerd worden. Men is dus bezig met het geheel werkend te krijgen en ervaring op te doen. Doordat het voor zowel klant als service provider nieuw is wordt in een soort proof of concept fase in feite de hele Stage-Gate model doorlopen waarna men weer van voren af aan begint.

Contractuele aanpak en Lessons learned

Een van de grote leerpunten in deze case voor de service provider is het onvoldoende onderkennen en gebruik maken van de verschillende stappen van het Stage-Gate model. Men is bijvoorbeeld te snel van de Build Business Case / Detailed Investigation fase naar de development fase gegaan waardoor er te vroeg op zeer veel detail is gelet zonder eerst te zorgen dat het geheel gaat werken. Op dit moment is er een herstart gemaakt en is de aanpak nu top down, lateraal en bottom up. Tevens werd onderschat dat zeker de eerste stappen een

paar maal, als in een cirkel, doorlopen moesten worden. Een ander leerpunt is het blijvend voldoende aandacht schenken aan het stakeholder management bij de klant. In het begin was de top erbij betrokken en was er voldoende commitment. Hierna werd het project door een projectmanager opgepakt waarbij verschillende disciplines moesten samenwerken die dit in een dergelijke situatie niet zo gewoon waren wat veel tijd en ergernis veroorzaakte. De service provider had verzuimd het contact met de top van de organisatie in stand te houden waardoor veel tijd verloren ging.

5.5 Case 4: Eén KPI

Korte schets van de situatie

Een aanbesteder voert regie op basis van bonus malus. Deze casus beschrijft de ervaringen en werkwijze van een service provider om tot een wederzijdse verstandhouding te komen die écht waarde toevoegt voor de aanbesteder en haar klanten. De aanbesteder heeft na een slechte ervaring met 1e generatie outsourcing de behoefte om veel sterker in de lead te gaan dan voorheen. De nieuwe aanbesteding kenmerkt zich dan ook met name door een set van meer dan 40 KPI's op basis van bonus / malus. Tijdens de aanbesteding wordt deze situatie wel besproken, maar de aanbesteder houdt vast aan deze manier van uitvragen. De nieuwe service provider gaat na gunning aan de slag om de afgesproken KPI's vanuit de oude situatie (veel rood) naar de nieuwe, afgesproken situatie (groen) te krijgen. Het lukt de service provider om dat voor elkaar te krijgen. De nieuwe service provider vraagt vervolgens aan de aanbesteder in hoeverre hij tevreden is. Het eerlijke antwoord is “nee, eigenlijk niet”. De aanbesteder neemt de service provider niets kwalijk en beseft terdege dat conform afspraak wordt geleverd. Gezamenlijk wordt van de situatie gebruik gemaakt om met elkaar een paar vragen af te stemmen en te beantwoorden:

- Wie is nou eigenlijk de “klant”?
 - Is dat de IT afdeling / CIO/ contracthouder?
 - Is dat de eindgebruiker / de business?

- Is dat de externe klant van de business?
- Hoe zorg je dat je de klant begrijpt en tevreden kunt maken?
- Hoe ga je in de contractuele en operationele relatie met elkaar om in het streven om de gekozen klant tevreden te maken?

Na diverse gesprekken wordt gekozen voor de eindgebruikers als klant. We, aanbesteder en service provider starten een pilot van 6 maanden waarin we:

- De 40 KPI's nauwlettend in de gaten blijven houden, monitoren en erover rapporteren. En elkaar er niet op afrekenen. We gebruiken de informatie voor operationele sturing en niet om elkaar op af te rekenen. De focus ligt immers op het verhogen van de tevredenheid van de eindgebruiker.
- Om die tevredenheid van de eindgebruiker te verhogen richten we diverse tools en processen in om een heel direct contact met de eindgebruiker te bewerkstelligen: Yammer, hoog frequentie enquête, veelvuldig persoonlijk contact, ideeënbuss, etcetera, etcetera.
- In de besluitvorming is de mate waarin een actie effect heeft op de tevredenheid van de eindgebruiker heel belangrijk. Daarbij zijn o.a. belangrijk hoeveel eindgebruikers geraakt worden door het probleem en het effect van de oplossing op hun tevredenheid.

Na de pilot van 6 maanden blijkt de tevredenheid van de eindgebruikers 0,5 punt verhoogd op een schaal van 10. Dat is erkend als een groot succes na een jarenlange lage tevredenheid van de eindgebruiker. De pilot is omgezet in een reguliere werkwijze en laat nog steeds verbeteringen zien.

Een mooi voorbeeld: de eindgebruikertevredenheid werd meer verbeterd door WiFi in de kantine, dan door een hoger beschikbare server.

De innovatie begon na het bereiken van groene KPI's. Voor die tijd was er geen ruimte in de vertrouwensrelatie om aan andere dingen te denken dan het groen krijgen van de KPI's. Toen dat eenmaal zover was, was de enabler voor innovatie de irritatie over het feit dat alles groen was, en toch de gewenste (maar niet gedefinieerde) tevredenheid niet werd bereikt. Die irritatie (enabler) was bij beide partijen aanwezig; bij de ene partij vanwege die eindgebruikerstevredenheid en bij de andere vanwege het bijhouden van KPI's als het stuurmiddel waarin niet echt werd geloofd. Het feit dat de irritatie wederzijds was, bleek ook een enabler.

Het gaat hier om een partnership tussen service provider en uitbesteder. Beiden hebben hun gedrag aan moeten passen. Beiden hebben hun doel aan moeten passen tot één gezamenlijke doelstelling. Het is op de momenten dat het niet helemaal goed gaat, wel erg moeilijk om niet in de oude gedrag te vervallen.

Door te kiezen voor de medewerker in de business (eindgebruiker) als klant, werd deze centraal gesteld in de besluitvormingen en ging diens tevredenheid omhoog. De IT afdeling kreeg een beter inzicht in de wensen van de eindgebruiker. Doordat de eindgebruiker meer tevreden werd, kon de IT afdeling zich meer richten op de business, innovaties, etc.

De service is eigenlijk gebleven, namelijk end user services. Alleen de manier van werken, het proces, de doelstelling, etc. met betrekking tot de outsourcingrelatie zijn veranderd. Dat maakt het een incrementele innovatie (efficiëntie volgens model Linden, Bosselaers, Hajdasinski) om samen met de eindgebruikers en aanbesteder tot het gewenste product te komen. Het gewenste product is niet direct innovatief, maar sluit wel beter aan bij de wensen van de eindgebruiker en aanbesteder doordat aanbesteder en service provider beter samenwerken.

Deze casus was volledig nieuw toen we deze als service provider startte. Inmiddels hebben we het vaker (gedeeltelijk) geïmplementeerd en nemen we het op in de aanbidding bij vele

potentiele aanbestedingen als onderdeel van ons portfolio. In termen van het Stage-Gate model zitten we in de fase Market Launch: de innovatie heeft zich in de praktijk bewezen en kan in andere situaties worden uitgerold.

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model



In de Preliminary Investigation fase is met name afgestemd wie de “klant” is en wat “tevredenheid” is. Om dit te bepalen zijn slechts een beperkt aantal mensen betrokken. Het gaat in dit geval om de operationeel verantwoordelijke voor de dienstverlening vanuit de service provider en de contract manager vanuit de aanbesteder. Beiden hebben een belang:

- Service provider: Deze had voor contractering al aangegeven liever niet met 80 KPI's te werken. Redenen waren: heel veel inspanning in overhead en heel veel risico op malus vanwege de 40 bonus / malus KPI's.
- aanbesteder: Deze had de aanbestedingsstrategie primair als countermaatregel voor de slechte ervaring uit het verleden. En ondanks de groene dashboards, liep hij nu toch weer het risico een slechte ervaring op te doen.

In deze fase is alleen informeel gesproken in een operationele context met operationeel contract verantwoordelijken. Conclusie was dat de klant de eindgebruiker is (dus de afnemer van de IT diensten van de IT afdeling) en dat tevredenheid daarmee dus de eindgebruikers tevredenheid is. Die werd al gemeten (1 van de KPI's) en stond op dat moment op 6,4.



Om de business case concreet te maken, zijn een aantal zaken gedaan:

- Stakeholders bij elkaar: CIO, eindgebruikers groep, contract manager, service delivery manager
- Haalbaarheidsonderzoekje naar de benodigde middelen (tooling, mensen, rapportage, etc.) van zowel de service provider als de aanbesteder, versus de kans op hogere tevredenheid en lagere kosten (al die KPI's monitoren), zonder additionele, structurele investeringen

Het belangrijkste aspect in deze stage was eigenlijk niet-financieel: bij de stakeholders werd gepeild of de oprechte behoefte bestond om deze aanpak in een pilot een kans te geven. Dat is niet financieel te maken, maar wel meer bepalend voor de kans van slagen dan de feitelijke financiële business case. Natuurlijk had een poging gedaan kunnen worden om de “zachte” aspecten financieel te maken, maar dat is niet gedaan.



Tijdens de development stage zijn concrete operationele afspraken gemaakt over hoe een pilot er uit zou gaan zien:

- Selectie van tooling: Yammer, Yorizon
- Organiseren van feedback van eindgebruikers richting service desk agents en lokale beheerders
- Desk research naar lessons learned in soortgelijke omgevingen

- Toelichting richting ICT medewerkers over de nieuwe manier van werken en welke rol eenieder daarin heeft. Voorbeelden:
 - Alle eindgebruikers die niet anoniem reageren, en wel input leveren, worden persoonlijk nagebeld.
 - Wekelijkse gezamenlijke afstemming van verbeterpunten op basis van de ontvangen feedback in de projectgroep waarbij de leverancier het volledige initiatief heeft om de verbeterpunten te definiëren.

De pilot heeft 6 maanden geduurd en in deze periode zijn de werkzaamheden uitgevoerd conform hetgeen is afgesproken



In de test & Validation stage hebben de volgende tests en validaties plaats gevonden:

- In hoeverre ervaart de ICT afdeling de nieuwe werkwijze als een verbetering in hun relatie met hun klant? → Positieve ervaring.
- In hoeverre ervaart de eindgebruiker een verbetering? → Positieve ervaring met eindgebruikerstevredenheid stijging van 6,4 naar 6,9.
- In hoeverre is de nieuwe werkwijze kosten verhogend? → Niet kostenverhogend. Met dezelfde mensen (kosten) wordt de dienst geleverd. De initiële en terugkerende kosten voor tooling zijn niet significant i.r.t. de TCO.
- In hoeverre zijn de stakeholders tevreden? → Zowel aanbesteder als service provider zijn tevreden. Aanbesteder is tevreden vanwege de toegenomen tevredenheid van de eindgebruikers en een verhoogde betrokkenheid tussen ICT en business. Service provider is tevreden door toegenomen tevredenheid van eindgebruikers, de innovatieve potentie

voor andere aanbesteders en potentiële productizing van de nieuwe werkwijze (nieuwe best practise).

- In hoeverre is de nieuwe werkwijze inpasbaar in het proces en de werkwijze van de ICT afdeling en de eindgebruikers? → Positief. Eindgebruikers maken gebruik van de nieuwe middelen en ICT krijgt voldoende input om verbeteringen te definiëren en in changes om te zetten.



Na de pilot wordt besloten de nieuwe werkwijze voort te zetten. Aangezien de pilot al de hele gebruikersgroep omvatte, was een (re)launch niet aan de orde.

De KPI eindgebruikerstevredenheid is de formele rapportage geworden en de andere KPI's zijn ondergeschikt gemaakt aan deze KPI zonder de contractuele voorwaarden van bonus / malus aan te passen.

Vanuit de visie van continuous improvement wordt aandacht besteed aan potentiële vervolgstappen:

- Optimalisatie van feedback van eindgebruikers
- Optimalisatie van terugkoppeling van status van verbeteringen richting eindgebruikers
- Optimalisatie van alignement van ICT KPI's op primaire business processen
- Experimenten om samen verbeteringen te ontdekken
- Optimalisatie van eindgebruikerstevredenheid versus TCO, met de ambitie om de TCO continu te verlagen.

Contractuele aanpak en Lessons learned

De klant is een zogenoemd speciale-sector bedrijf en is daardoor gehouden de ICT-services Europees aan te besteden. Zowel in de aanbestedingsprocedure als in het contract zijn alleen technische bepalingen over innovatie opgenomen.

Gedurende de pilot zijn geen separate contractuele afspraken gemaakt. Tussen partijen is op tactisch niveau afgesproken dat partijen de contractuele KPI's onverminderd zouden blijven monitoren, maar dat de service provider niet op de KPI's zou worden afgerekend.

Na de succesvol verlopen pilot hebben partijen de nieuwe werkwijze gecontinueerd.

Met betrekking tot gedurende de contractstermijn wijzigen van de contractuele afspraken geldt nog de navolgende kanttekening. Waar het normaal gesproken partijen vrij staat om met wederzijdse instemming tussentijds een contract te wijzigen, geldt voor contracten die via een Europese aanbestedingsprocedure tot stand zijn gekomen in beginsel dat een overeenkomst niet zodanig mag worden gewijzigd dat gesproken kan worden van een wezenlijke wijziging van de overeenkomst.

Kort weergegeven is sprake van een wezenlijke wijziging van een lopende overeenkomst als de wijziging:

- zou hebben geleid tot toelating/interesse van andere service providers of tot een keuze voor een andere aanbieder van de andere inschrijvers; of,
- de scope van de overeenkomst in belangrijke mate uitbreidt tot andere diensten en / of leveringen die in de oorspronkelijke overeenkomst niet waren opgenomen; of,
- het economische evenwicht van de overeenkomst op een niet-voorzien wijze wijzigt in het voordeel van de service provider.

Indien aan de hand van deze criteria geconcludeerd moet worden dat sprake is van een wezenlijke wijziging, geldt de overeenkomst niet tussentijds gewijzigd mag worden maar dat de opdracht opnieuw Europees aanbesteed dient te worden.

Kortom, het Europees aanbestedingsrecht kan innovatie in de weg staan. Het is daardoor raadzaam om vooraf, dat wil zeggen in de oorspronkelijke overeenkomst, bepalingen op te nemen die partijen de vrijheid geven om de overeenkomst tussentijds ten behoeve van innovatie tussentijds te wijzigen.

5.6 Case 5: Social collaboration

Korte schets van de situatie

ICT verandert de samenleving en organisaties steeds ingrijpender. In het privé leven zijn steeds meer apps en tools beschikbaar om met elkaar te communiceren en om foto's en andere mediabestanden te delen. Ook binnen organisaties als de verzekeraar wordt steeds meer ICT ingezet om samen te werken. De ICT afdeling zal hier op in moeten springen, omdat eindgebruikers anders zelf applicaties gaan gebruiken en dit tot problemen kan leiden aangaande privacy en security.

Daarnaast weten eindgebruikers vaak niet wat er technisch allemaal mogelijk is. Daarom is het voor ICT van belang te zien welke behoeftes er zijn en op welke manier deze ingevuld kunnen worden. Er zijn veel verschillende manieren om social collaboration in te zetten, maar het hangt af van de adaptatievermogen en de uitrol, of het succesvol zal zijn.

Hoe kan men social collaboration tools inzetten en op welke manier behoort deze geïmplementeerd te worden, zodanig dat er binnen de verzekeraar, over verschillende afdelingen heen, effectiever samengewerkt kan worden, waardoor de productiviteit van de werkers en de teams wordt verhoogd?

De verzekeraar heeft enkele software service providers, zoals bijvoorbeeld Oracle. Het grootste outsourcing contract is er echter met de service provider, voor de rekencentra. de service provider levert de verzekeraar housing en hosting diensten. Een aantal kleinere zaken zijn uitbesteed, zoals de websites. Deze worden momenteel gestandaardiseerd en gereorganiseerd. Werkplekbeheer is in het verleden uitbesteed, maar inmiddels weer geinsourced.

Bij de verzekeraar denkt men op dit moment na over de nieuwe sourcingstrategie. Alle relevante kavels worden daarbij in beschouwing genomen, waar ook SaaS als oplossing wordt bekeken. De service provider is dus de service provider met het grootste outsourcing contract. Er zijn regelmatig momenten dat er tussen de service provider en de verzekeraar nagedacht wordt over innovatie. Op het vlak van social collaboration heeft de service provider zelf een grote transformatie ondergaan. Met dit beleid wil de service provider ervoor zorgen dat haar medewerkers zoveel mogelijk andere (productievere) manieren gebruiken om met elkaar samen te werken de service provider kan deze ervaring met het interne social collaboration project inzetten om een plan te maken voor de verzekeraar's social collaboration.

Het type innovatie is orthogonale innovatie. Verschillende bestaande tools worden gezamenlijk ingezet om op een nieuwe manier met elkaar samen te werken. Dit zorgt overigens wel voor dat de business ook een transformatie zal moeten maken. Het soort van innovatie is procesinnovatie, omdat in de business de bedrijfsprocessen waarin samenwerking een rol speelt opnieuw gedefinieerd en geïmplementeerd worden. Daarnaast is het service innovatie, omdat de inzet van social collaboration zorgt voor verbetering in kwaliteit van dienstverlening en samenwerking. De innovatie dynamiek van deze case is technologische evolutie, mogelijke adoptie van een nieuwe technologie. Mogelijk ook verdere standaardisatie van bestaande systemen en processen.

De service provider heeft een aantal stappen gezet om het social collaboration gedachtegoed te implementeren:

- Definiëren van de social collaboration strategie.
- Integratie van de blauwdruk.
- Verzekeren van succesvolle adoptie.
- Managen en beheren van het systeem.

Voor de verzekeraar zou dit systeem een technologische evolutie kunnen zijn, met de IST in de de service provider datacenters als vertrekpunt. Daarnaast is het ook mogelijk dat er nieuwe technologieën nodig zijn om de strategie te kunnen implementeren.

Het marktsegment van deze innovatie is de verzekeringen. Baat bij deze innovatie heeft Medewerker in de business (B2B), IV en staven en mogelijk ook de verzekeraar's klanten op langere termijn (B2C). De bedoeling is dat de verschillende afdelingen en locaties van de verzekeraar beter kunnen samenwerken, met elkaar en met externe partners. In de toekomst zou social collaboration ook voor klanten ingezet kunnen worden, in een zelfde soort vorm.

Het niveau van innovatie is Tactisch (improve the business) en Operationeel (optimize IT). Het gaat erom dat samenwerking eenvoudiger en productiever wordt, door inzet van tools. Daardoor verbetert de business aanzienlijk, doordat er een systeem is waardoor slimmer samengewerkt kan worden. de service provider heeft dit organisatiebreed uitgerold. Samen met de kennis die is opgedaan binnen de verzekeraar is de service provider er toe in staat om social collaboration binnen de verzekeraar uit te rollen. Voor de service provider is het mogelijk onderdeel van de future portfolio.

Vooralsnog zit deze case in de fase Preliminary Investigation, maar de bedoeling is dat de stages en Gates in het Stage-Gate model vrij geïnterpreteerd en toegepast wordt. Met andere woorden, de business case zal op een zo laat mogelijk moment gebouwd worden. Daarnaast zal ze snel mogelijk een pre-launch plaatsvinden in de business, zodat sneller problemen opgelost kunnen worden en de business er volledig bij betrokken is. Daardoor zal de PoC niet zo'n hele

belangrijke rol spelen, omdat een nieuwe dynamiek wenselijk is die gaat over exploreren en experimenteren.

Dit betekent een grote verandering voor de verzekeraar, vooral op business niveau. Er is al een lange samenwerking, en vanuit deel langdurige relatie is het theoretisch mogelijk om tot innovatie te komen. de service provider kent immers de cultuur van de verzekeraar.

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model

De verzekeraar en de service provider zullen het Stage-Gate model vrij interpreteren en in gaan zetten. Met andere woorden, de business case zal op een zo laat mogelijk moment gebouwd worden. Daarnaast zal ze snel mogelijk een pre-launch plaatsvinden in de business, zodat sneller problemen opgelost kunnen worden en de business er volledig bij betrokken is. Daardoor zal de PoC niet zo'n hele belangrijke rol spelen, omdat een nieuwe dynamiek wenselijk is die gaat over exploreren en experimenteren.

Voor de business is het niet altijd duidelijk welke technologieën er zijn en hoe ze op een slimme manier toegepast kunnen worden. Dat is de reden dat er soms een technology push nodig is. Daarvoor zal eerst een klein project gaan lopen, als proof of concept. Een afdeling in de business van de verzekeraar zal worden aangewezen om de proof of concept te faciliteren. Het team van de afdeling technologie, beleid en architectuur zal de mogelijkheden van social collaboration onder de aandacht brengen, waarbij de afdeling in de business als stuurgroep zal optreden. Er zal een social scan plaatsvinden om 1) uit te zoeken waar de verzekeraar staat en 2) wat de mogelijkheden zijn om social collaboration door te voeren. De stuurgroep zal meewerken aan een kosten / baten analyse, waarnaar de bouw en test in het klein zal plaatsvinden. Na de uiteindelijke review van deze pilot zal het project al dan niet naar een projectteam overgedragen worden, die het dan in het social collaboration project voor de gehele verzekeraar uitvoert.

De POC zal in een vrije vorm van het Stage-Gate worden toegepast, met een scrum achtige methode. Het is een nieuw traject, waarbij niet veel kennis en kunde in huis is. Daarom zal de service provider een toegevoegde waarde kunnen gaan leveren, zoals software voor tooling tijdens het traject.



In de Preliminary Investigation is het van belang om de juiste scope te definiëren voor zowel de organisatorische scope (welke afdelingen gaan in welke volgorde deelnemen) en profiteren als de technische scope (welke hulpmiddelen vallen binnen scope) vast te stellen. Inmiddels loopt een initiatief om het intranet een meer social karakter te geven, waarvoor binnen de ‘intranet stuurgroep’ veel enthousiasme is. Social collaboration sluit hier goed bij aan. Draagvlak lijkt dus te groeien.



De Business Case is voor het formele proces binnen de verzekeraar uiterst belangrijk als we de innovatie willen opschalen van pilot naar brede uitrol. Voor een evt. pilot is de business case minder belangrijk. Een pilot is een goed middel om zicht te krijgen op de business case (zowel aan de kant van de inspanningen als aan de kant van de opbrengsten / voordelen).

5.7 Case 6: Snelle TTM marketing campagnes

Korte schets van de situatie

Vanuit diverse marketingafdelingen ontstaan allerlei wensen rondom het hosten van websites voor allerlei doeleinden. Dit kunnen tijdelijke campagnesites zijn, productsites en adviessites. Over het algemeen zijn de eisen voor een snelle time to market hoog. Op dit moment zijn er geen voorzieningen in het standard operations contract hiervoor opgenomen. De service provider is naast het grote contract niet op deze vraag ingesprongen. De voorkeur is wel dat de hosting van dit soort websites onder beheer en uitvoering van de Service Provider ligt, als service guardian partij voor de uitbesteder.

Momenteel kijkt de uitbesteder uit naar andere partijen die dit soort toepassingen host en snel kan implementeren. Er zijn 100+ websites met deze oplossing gemoeid. Zoals je begrijpt is dat beheersmatig een extra partij erbij, waar we aparte contracten mee moeten sluiten en er geen operational level agreements tussen Service Provider en deze partijen is afgesloten. Daarnaast komt het beheer van alle externe websites en de governance tussen IT S&S en de business in aanmerking voor verbeteringen.

Hoe springen we in op deze behoefte van de business van de uitbesteder en met welke propositie kunnen we hen pro-actief leiden naar een agile, short time-to-market, webhostings oplossing voor alle losse marketing websites?

De uitbesteder heeft een multisourcing structuur, waarbij één van de IT service providers een Guardian rol heeft, service provider. De service provider levert enkele diensten aan de uitbesteder en zorgt daarbij als service integrator dat andere service providers conform afspraken leveren.

Op dit moment levert een andere partij dan de service provider hosting diensten voor de marketing campagnes zoals beschreven in de inleiding. De wens vanuit de IT van de

uitbesteder is dat de service provider deze diensten gaat leveren en een verbetering gaat leveren op diensten [uitleg verbeteringen]. Dat zorgt ervoor dat er met één partij minder de multisourcing omgeving minder complex wordt en mogelijk ook een kostenvoordeel oplevert.

Voor de uitbesteder geldt momenteel het vertrekpunt dat iedere verandering op het huidige IT-landschap of in de business als innovatie getypeerd kan worden. Met behulp van de onderstaande variabelen zal innovatie verder gedefinieerd worden.

Het gaat hierbij om incrementele innovatie, oftewel een optimalisatieslag van de bestaande situatie. De huidige situatie is dat een service provider die niet tot de strategische partners behoort de diensten levert. De vraag is of de service provider dezelfde dienst kan leveren als extra dienst in het huidige portfolio van diensten die geleverd worden. Daarbij is de soort innovatie primair een service innovatie. Het betreft hier een transitie van de ene naar een andere service provider, een verkleining van complexiteit van service providers, dus waarschijnlijk ook van de processen. De verdere eisen en wensenpakket rondom deze dienst bepaalt verder in welke mate er gesproken kan worden over product en / of service innovatie.

Het marktsegment is de bancaire sector, belangrijk om een idee te krijgen in welke mate de uitbestedende organisatie innovatief is of niet. Daarnaast is het belangrijk om te weten of de lineaire innovatie sector specifiek is. Het antwoord is vooralsnog: nee. Heeft Service Provider wel meer ervaring in de bancaire sector? Ja, op onder andere Siebel CRM vlak. Maar omdat het niet een sector specifieke innovatie is, is het de vraag of de service provider vergelijkbare cases heeft die meerwaarde hebben voor de uitbesteder en of deze kennis ontsloten kan worden. De innovatie dynamiek van deze case is het verbeteringen op systemen of kostreductie ervan. Het geniet de voorkeur dat service provider de dienst zoals in de inleiding beschreven aanbiedt vanuit de huidige hosting situatie. Dat betekent verdere standaardisatie van het huidige landschap. Verder kunnen dan ook kosten gereduceerd worden en een verbetering op het systeem is dat er niet meerdere systemen nodig zijn voor dezelfde dienstverlening.

De klant van innovatie is de medewerker in de business (B2B). De marketing afdeling van de uitbesteder heeft direct baat bij een snellere time-to-market en het eenvoudig op kunnen zetten van websites ten behoeve van hun campagnes. Het niveau van innovatie evolutie (improve the business) en efficiëntie (optimize IT). Het gaat aan de ene kant om het IT landschap te vereenvoudigen door onder andere het multisourcing landschap te vereenvoudigen. Daarnaast gaat het om het verbeteren van de business, door het voor de marketing afdeling eenvoudiger te maken om sites voor campagnes op te zetten en de TTM te reduceren. Het volwassenheidsniveau, met andere woorden welke ervaring heeft de service provider, is relatief hoog. Het zit voor het grootste gedeelte in de portfolio. De specifieke wensen van de klanten kunnen het maken dat het product in het portfolio iets aangepast en / of uitgebreid moet worden. De fase waar deze innovatie in zit is vooralsnog gedeeltelijk in de Preliminary Investigation en Build Business Case.

De impact van innovatie is niet al te groot. Alleen voor de verandering van regie ten aanzien van het aantal partners. Verder zijn de enablers de volgende: er is vertrouwen in de relatie met service provider. Een belangrijke stakeholder is de marketing afdeling en deze is een enabler van deze case. Verder is de klant enabler de business / it-alignment, ook in lijn met de enabler marketing afdeling. De service provider heeft domeinkennis, industrieg kennis en na de eerste pogingen van service provider voor deze case is een extra aandachtspunt ook proces kennis nodig. De verhouding tussen de uitbesteder en de service provider is de partnerrol, omdat de service provider ook de guardian rol heeft. Deze rol hoeft in deze specifieke case niet tot uiting te komen, aangezien de lage complexiteit van de innovatie.

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model (Cooper):

Service Provider heeft voor deze case een dienst in haar portfolio zitten, die mogelijk voor een (groot) deel ingezet kan worden. De aandachtspunten gelden voor enkele of alle stage gates van het model van Cooper, te weten: Preliminary Investigation, Build Business Case, Development, Testing en Validation en Market Launch.



Organisatie van innovatie is nodig voor de volgende punten:

- Kennismanagement: in welke fase van de ontwikkeling zal kennisdeling nodig zijn binnen de uitbesteder, bij Service Provider en tussen de uitbesteder en Service Provider? Let op, de mate van toepasbaarheid van het huidige portfolio van Service Provider en de behoefte bij marketing van de uitbesteder hangt af van hoe Service Provider zich intern organiseert en hoe ze de portfolio kunnen laten aansluiten bij de behoeftes van marketing.
- Procesmanagement: zorg ervoor dat rondom dit project de processen ontworpen worden binnen de service provider, binnen de uitbesteder 's IT en marketing en tussen de drie genoemde partijen.
- Financiële input: welke kosten maakt de service provider nog om de voorgestelde dienst uit het portfolio te laten passen op de behoeften van marketing en welke kosten zijn voor marketing of IT van de uitbesteder.
- Adviesgroep (bij grote projecten): dat zou een groep kunnen zijn met personen vanuit marketing, IT en de service provider
- Stakeholdermanagement: wie van marketing, IT en Service Provider is wanneer RACI (Responsible, Accountable, Consulted en Informed) per Stage-Gates van Cooper?
- Voordelen (o.a. what is in it for me?): de voordelen voor marketing zijn 1) een gereduceerde TCO en 2) latgere kosten. Voor de IT afdeling zijn de voordelen 1) gereduceerde kosten en 2) gereduceerde complexiteit van governance van de multisourcing omgeving. Voor de service provider zijn de voordelen 1) meer projecten bij de klant en 2) hogere tevredenheid klant

- Cultuur / samenwerking: hoe ziet de samenwerking eruit per fase? En dan gaat het om de samenwerking tussen marketing, IT en Service Provider in het algemeen en bij Service Provider intern tijdens de ontwikkelfase.
- Verandermanagement: wat zijn de veranderingen die optreden bij IT van de uitbesteder, op governance vlak en in de multisourcing structuur?

5.8 Case 7: Nieuw Applicatielandschap

Deze casus is in detail uitgewerkt. Door de keuze om bepaalde zaken per fase van het Stage-Gate model op te nemen is sommige informatie meerdere keren opgenomen. Dit is bewust gedaan om een volledig beeld te scheppen.

Schets van de situatie

Om in een hoog competitieve Nederlandse markt te overleven, transformeert de uitbesteder van een kabelbedrijf naar een media en entertainment bedrijf, waarbij zij haar services uitbreidt met mobiele telefonie, data en video diensten. Om deze transformatie waar te maken en om in staat te zijn snel veranderingen richting markt door te kunnen voeren, heeft de uitbesteder een nieuw applicatielandschap nodig. Dit nieuwe applicatielandschap is ontworpen op basis van Best of Breed standaard (BoB) pakketten.

De IT afdelingen van de uitbesteder bestond uit een beperkt aantal interne medewerkers aangevuld met een groot aantal ingehuurd experts en was in staat wijzigingen op het bestaande landschap uit te voeren. In de staande organisatie was weinig tot geen kennis aanwezig van “mobiel” en van de standaard (BoB) pakketten. Volgens de strategie van de uitbesteder moest de time to market voor nieuwe producten en diensten omlaag, de kwaliteit omhoog en was meer innovatie gewenst. De uitbesteder besloot dat zij een externe partij nodig had en heeft een Indiase-opdrachtnemer als service provider geselecteerd om een nieuw applicatielandschap te realiseren.

Het creëren van een nieuw Applicatielandschap is in feite een orthogonale innovatie¹ waarmee een nieuwe service (service innovatie) wordt geïntroduceerd waarbij het applicatielandschap geldt als de nieuwe service. Als vervolg zullen ook interne processen aangepast gaan worden om nieuwe diensten op het gebied van televisie, video, internet en telecom voor Business to Consumer (B2C) en Business to Business (B2B) mogelijk te maken. Het meest belangrijk hierin voor de uitbesteder is de verkorting van de time to market: kleine prijs / bundel aanpassingen in 4 dagen, additionele services in 4 weken en nieuwe services in 4 maanden. Nu duurt een gemiddelde kleine IT aanpassing 3 maanden. Een tweede speerpunt is het snel kunnen incorporeren van diensten die elders zijn uitgevonden en ontwikkeld.

Het experimentele voor de uitbesteder was het samenwerken met een Indiase service provider en het realiseren van een bijna totaal nieuw applicatielandschap terwijl de huidige service verlening gecontinueerd werd. Daarbij is het applicatielandschap op zichzelf een evolutie die verbetering op moet leveren zoals marktgroei in mobiel, een verschuiving in klantinteractie van 'periodiek per huishouden' naar '(near) real time per individu' en de noodzakelijke mogelijkheid om snel veranderingen richting markt door te kunnen voeren. Het samenwerken met een externe partij betekende ook dat interne leverprocessen verbeterd moesten worden. De impact op organisatie van de uitbesteder is groot. De uitbesteder was tot 2 jaar geleden gewend om alles zelfstandig te doen. Samenwerking met service providers beperkte zich tot inhuur van relatief grote aantallen experts (geen preferred supplier model) en af en toe iets als product van service providers te kopen / laten ontwikkelen. Het binnenhalen van een Indiase service provider die de uitbesteder als partner wil bestempelen betekent dat een enorme verandering in denken en is procesmatig uitvoeren noodzakelijk. Het denken in een partnership (dus werken aan relatie), kunnen benoemen van gewenste resultaten en heldere afspraken

¹ *Bij orthogonale innovatie worden onderdelen van bestaande producten of diensten hergebruikt om te komen tot een nieuwe product of dienst. Bron: Judy Ysterin – Closing the innovation gap. McGraw-Hill, 978-0-07-149987-3, 2009*

maken over wie waarvoor verantwoordelijk is, was totaal nieuw voor bijna iedereen binnen de uitbesteder.

De innovatie is van directe meerwaarde voor de klanten van de uitbesteder (meer diensten, betere service), medewerkers (gebruikers) en de IT afdeling (snellere aanpassingen mogelijk). De kern is nieuwe business proposities mogelijk maken, zodat dit gelabeld kan worden als een voorbeeld van tactische innovatie. Voor de service provider waren onderdelen van de realisatie onderdeel van haar portfolio. De te implementeren pakketten zijn bekende producten van de service provider en zijn ook eerder voor andere klanten geïmplementeerd. Andere pakketten zullen tot de toekomstige portfolio horen, omdat de uitbesteder de eerste klant is van de service provider die het pakket implementeert. Ook het opnemen van de System Integrator (SI) rol voor een Europese partner is nieuw voor de service provider, waarbij de scope van de dienstverlening eigenlijk de totale levensloop van een project betreft. Via business projecten wordt het nieuwe applicatielandschap gerealiseerd. Per project worden alle fasen met de uitbesteder en de service provider doorlopen (idee tot implementatie).

Tijdens de uitvoering van het project kwamen de uitbesteder en de service provider er beiden achter dat de beoogde samenwerking weliswaar op papier was ingericht, maar in de praktijk anders werd ingevuld. In een off-site sessie van een aantal dagen besloten top management van de uitbesteder en de service provider dat een partnership met gedeelde doelen en meer verantwoordelijkheid voor de serviceprovider een voorwaarde was voor succesvolle implementatie van het applicatielandschap. Dit betrof zowel de architectuur als de uitvoering van projecten. Het samenwerkingsmodel is nu veranderd naar deze partnership invulling.

Aandachtspunten per stage van het Stage-Gate model



In de Preliminary Investigation speelde de volgende zaken een rol.

De uitbesteder heeft de service provider geselecteerd in een objectief langdurig selectieproces met veel interactie tussen de regieorganisatie van de uitbesteder en de delivery organisaties van de service providers. De belangrijkste stuurvariabelen / parameters in het selectieproces waren: verantwoordelijkheid voor werkende mobiele oplossing, juridische acceptatie, aansluitende cultuur.

De scope was voor het selectietraject al bepaald: op lange termijn partner voor realisatie van het nieuwe Applicatielandschap, en op korte termijn verantwoordelijk voor introduceren van “mobiel” voor de uitbesteder in de Nederlandse markt. Bij de beoordeling is met beide zaken rekening gehouden (Master Service Overeenkomst voor lange termijn, Werkcontract met vaste prijs, aanpak en design voor “mobiel” voor de korte termijn). Daarnaast waren de volgende juridische documenten van toepassing: een volledig nieuwe MSIA (Master System Integrator Agreement) en MSOW (Master Statement of Work) gebaseerd op een best practice en inkoopvoorwaarden van de uitbesteder.

In deze fase was de uitbesteder met hulp van een externe partij voor contracteren de trekker van het project. De governance was de verantwoordelijkheid van beide partijen.

De functies Manager Sourcing en Partner Manager zijn in de Preliminary Investigation fase, wegens behoefte, gecreëerd. Tevens is Senior Management (Board CTO en CFO), Director

Application Development en Director Application Operations aangehaakt. De Business is vertegenwoordigd voor “mobiel”.

Tijdens de Preliminary Investigation zijn de volgende Stakeholders van belang:

- CTO, director application development als opdrachtnemers binnen de uitbesteder die partner nodig heeft voor realisatie van het nieuwe Applicatielandschap.
- Programma manager, project manager “mobiel”.
- Inkoop, legal voor juiste voorwaarden en contracten.
- Sourcing en partner manager verantwoordelijk voor langdurige relatie en werkafspraken.
- Architecten, designers, afdelingsmanagers voor toekomstige afstemmingen.

Naast de Indiase service provider waren nog andere externe partijen die een rol hadden in deze fase. Dit waren de BoB leveranciers (die “onder” de Indiase service provider ondersteuning leveren) en de Netwerk leverancier (de IT oplossing moest passen bij het netwerk).

Cultuur was een onderdeel van het selectieproces. Er was een (cultuur)rapport over gevolgen van selecteren van een Indiase partij en de daarbij behorende aandachtspunten. De uitbesteder werd verrast door het feit dat uit hetzelfde (cultuur)rapport bleek dat de gekozen service provider de partij was die van de aanbieders het meest met de uitbesteder overeenkwam. Tijdens uitvoering van diverse trajecten is alsnog te weinig gebruik gemaakt in de aanpak van deze culturele aandachtspunten. Een ander leerpunt is dat een system Integrator was geselecteerd maar dat de uitbesteder vervolgens zelf een programma heeft ingericht waarbij de service provider als een component service provider is gebruikt en de uitbesteder in feite zelf de integratorrol invulde. Een van de veranderingen in deze fase was dat alles in het Engels moest en een andere verandering was het omgaan met het gebrek aan vastgelegde werkwijzen en procedures.

Deze fase had een doorlooptijd van ongeveer 4 maanden.



De business case voor outsourcing werd in feite heel snel gemaakt, en niet financieel onderbouwd. De uitbesteder had geen keus. Het was onmogelijk om met het bestaande delivery model in redelijk korte termijn “mobiel” te lanceren en op langere termijn een ‘best of breed’ applicatielandschap neer te zetten. De business cases voor “mobiel” en voor het nieuwe Applicatielandschap zijn wel gemaakt. Verder was deze fase qua leer- en aandachtspunten gelijk aan de vorige fase.

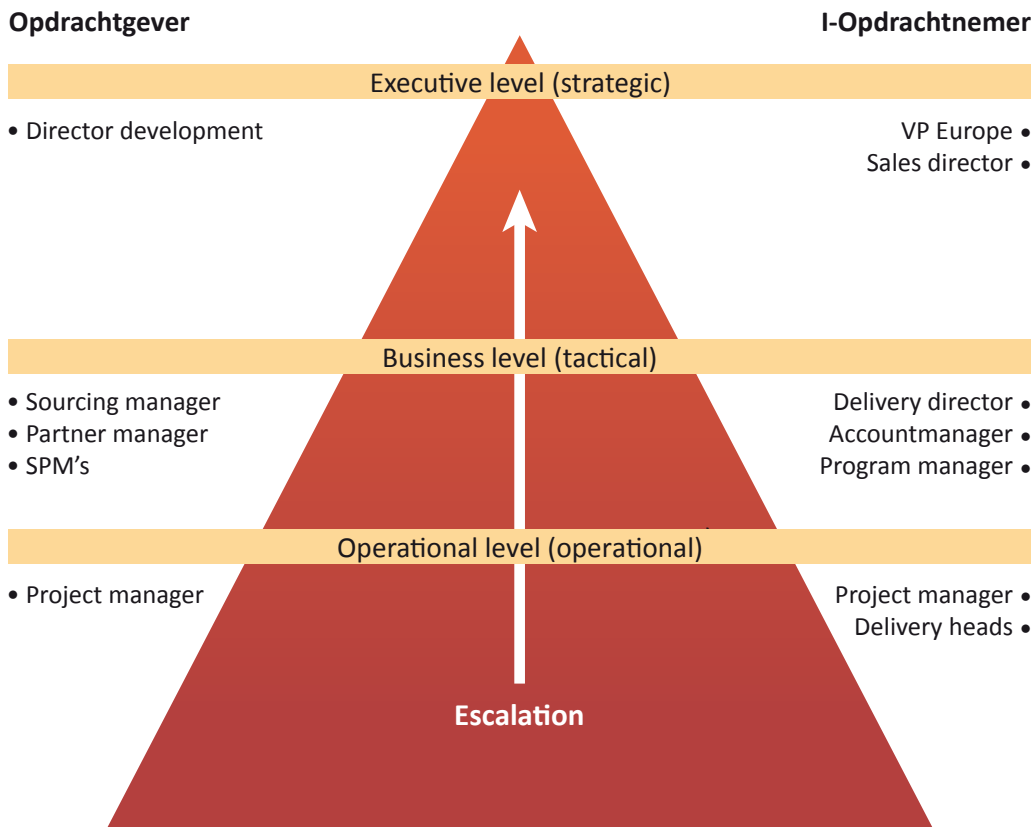


Na de start met het programma “mobiel” zijn er inmiddels zo’n 15 projecten / programma’s waar de service provider een rol in speelt, vertegenwoordigd door zo’n 40 lopende contracten. Het meer klassieke klant – leverancier model is omgezet naar een meer partnership model waar de service provider meer inspraak heeft in hoe realisatie moet gebeuren en waar de uitbesteder af en toe zelfs onderaannemer is van de service provider.

Tijdens de Development fase zijn de volgende Stakeholders van belang:

- Programma manager, project managers “AL-A” projecten.
- Sourcing en partner Manager (SPM’s).
- Architecten, designers en afdelingsmanagers voor afstemmingen.
- Procesmanagers om integrale realisatie mogelijk te maken.
- Director application development (en CTO) als opdrachtnemers binnen uitbesteder.

De governance is in deze fase ingericht. Uitbesteder en Service Provider creëerden beiden 3 lagen met CTO / Director op strategisch niveau, sterk sturende tactische laag en projecten (en inmiddels ook service manager) op operationeel niveau. Met het stijgen van het aantal trajecten zijn 2 Service Provider Managers aangenomen. Aan de kant van de service provider is het core team uitgebreid. Naast de Indiase service provider zijn BoB leveranciers in deze fase bij projecten betrokken.



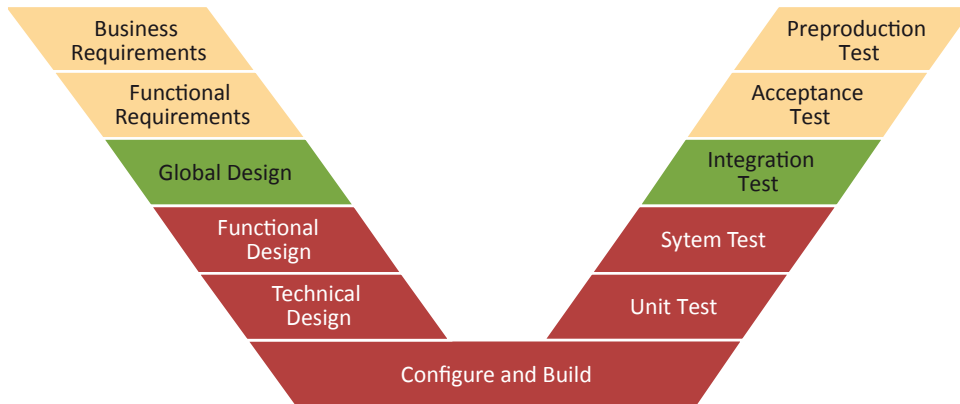
Er zijn geen nieuwe contracten afgesloten. Wel zijn er veel nieuwe Individual Statement of Work (ISOW) opgesteld. De afgesproken voorwaarden zijn vrijwel gelijk gebleven. Het meest lastige waren nieuwe contracten met sommige BoB leveranciers die eigenlijk niet als service provider van de uitbesteder willen functioneren.

Het Uitgangspunt van Fixed price – Fixed date contracten was nog niet veranderd. De belangrijkste stuur variabele in deze fase was daarom: tijdige leveringen. Geïntegreerde oplossingen vergen echter vaak ook opleveringen van de uitbesteder zelf. De uitbesteder moest hiervoor de benodigde interne besturing en afgestemde planningen / leveringen realiseren.

De uitbesteder miste echter een voortbrengingsproces, waardoor het identificeren van vaste deliverables (en bijbehorende criteria) binnen projecten continu discussies oproepen. Dit was in verband met de geïntegreerde leveringen bijzonder lastig. Het bleek dat als de service provider als componentleverancier i.p.v. System Integrator wordt gebruikt, de oplevering niet genoeg versneld zou worden. De uitbesteder werd verrast door het gebrek aan lijnsturing op projecten. Projecten moeten alles zelf uitvinden en krijgen alle ruimte om zelf zaken in te richten naar eigen goeddunken. Dit bemoeilijkt uniforme afspraken met de service provider. De uitbesteder werkte bij development altijd op basis van toewijzen van experts aan projecten en niet op basis van verantwoordelijkheden voor leveringen. Om met een externe partij een integrale oplossing te realiseren is in zo'n prestatie model een grote uitdaging gebleken. De uitbesteder is nog bezig met de hiervoor benodigde transformatie. Basale randvoorwaarden als externe toegang, video conferencing, onboarding kostten bovendien ook heel veel moeite en tijd.

De trekker in deze fase was dus de uitbesteder. Ook al is de service provider voorstander van partnership model en heeft daar zelfs financieel aan bijgedragen. Ondanks dat de service provider meer verantwoordelijkheid heeft gekregen en vaker pain / gain op elkaar is afgestemd, is de drijvende kracht toch met name het besturingsniveau van de uitbesteder geweest.

De service provider was verantwoordelijk voor de fasen van het “V” model vanaf Global Design tot en met de System Integration Test. Dit is inclusief aansturen van mogelijke andere leverende partijen. Tevens is de service provider verantwoordelijk voor support op “eigen” componenten.



Met deze fase is men al twee jaar bezig en loopt nog door.



Tijdens testing & validation levert de service provider in feite twee services te weten:

- Testplanning en realisatie tot en met System Integration Test inclusief verhelpen defects.
- Verhelpen defects / service requests in latere fasen.

De belangrijkste stuurvariabelen / parameters waren daarom: tijdige leveringen en weinig defects

Tijdens deze fase zijn de volgende Stakeholders van belang:

- Programma manager, project managers, programma test managers nieuwe Applicatielandschap projecten;
- Test en deployment voor beschikbaar maken van omgevingen;
- Sourcing en partner manager (SPM's);
- Proces managers om integrale realisatie mogelijk te maken;
- Director application development (en CTO) als opdrachtnemers in de organisatie van de uitbesteder.

Na de testfase gaat de service provider Level 3 (en Level 4) support leveren op de door hen geleverde componenten. De geïntegreerde oplossingen vergen vaak ook opleveringen van de uitbesteder zelf wat betekent dat de uitbesteder zelf besturing, realisatie, planningen en leveringen moet realiseren en afstemmen met de service provider. In het partnership model is de besturing meer verschoven naar de service provider. De Systeem Integratie Test is nu de verantwoordelijkheid van de service provider.

Ook voor het testen miste de uitbesteder een voortbrengingsproces met gates per fase, waardoor het identificeren van vaste deliverables (en bijbehorende criteria) binnen projecten continu discussies opriepen. Dit bemoeilijkte de leveringen waarbij delen van de uitbesteder en I-service provider gecombineerd werden. Deployment op omgevingen was een continue strijd. De uitbesteder wil graag alles zelf blijven doen maar krijgt echter andere type installaties dan verwacht et cetera. Dit leverde de nodige problemen op. Uitgangspunt moest zijn dat de Indiase service provider altijd de eerste installatie op de omgeving van de uitbesteder uitvoert.

In het algemeen kan gesteld worden dat er een gebrek aan 'lijn' sturing op projecten was. Projecten moeten alles zelf uitvinden en krijgen alle ruimte om zelf zaken in te richten naar eigen goeddunken. Dit bemoeilijkt het maken van uniforme afspraken met de service provider. Ook in deze fase. Er was bijvoorbeeld geen standaard procedure voor het verlenen van toegang op testomgevingen. Er was ook veel discussie over kwaliteit van het door de service provider geleverde. Het was in feite een beetje een strijd tussen testmedewerkers van de uitbesteder en de service provider wat mede veroorzaakt werd door dat partijen niet dezelfde definities en begrippen hanteerden. Bijvoorbeeld één fout leidde soms tot het loggen van 40 defects, zonder dat partijen even contact zochten om hierover te praten. Er waren ook veel last minute wijzigingen in test planningen wat het maken van planningen voor de service provider zeer lastig maakte.

In deze fase waren de projectmanagers van de uitbesteder de trekker van het project. Voor teststrategie is de uitbesteder ook de trekker geweest al heeft de service provider de teststrategie in detail beschreven. Naast de Indiase service provider waren ook de BoB leveranciers betrokken bij de projecten. De verdeling van verantwoordelijkheden inclusief de governance was ten opzichte van de development fase niet veranderd.

Het eindresultaat van deze fase was uiteindelijk: werkende IT oplossingen in productie. Men is al 2 jaar met deze fase bezig en nog niet klaar.

De testafdeling van de uitbesteder werkte altijd op basis van toewijzen van experts aan projecten, niet op basis van verantwoordelijkheden voor leveringen. Om met een externe partij een integrale oplossing te realiseren is in zo'n model een grote uitdaging gebleken. Dit is gedeeltelijk getransformeerd en dat gaan we afmaken.



Bij launch heeft de service provider nog maar 1 service te leveren namelijk het leveren van level 3 support en coördineren van level 4 support van productleveranciers. Deze fase is nog niet volledig ingericht, afspraken liggen er, deze dienst is echter nog niet afgenomen.

Contractuele aanpak en Lessons learned

Het is niet eenvoudig om in een bedrijf als dat van de uitbesteder, waar geen ervaring met co-sourcing / off-shoring bestond een Indiase partij in het delivery proces in te passen. Vier randvoorwaarden springen er uit en zijn de belangrijkste lessons learned

1. Totaal commitment van top management van de IT organisatie van de uitbesteder. Bij alle punten waar in de delivery spanningen ontstonden heeft top management (director en CTO) altijd de keuze voor de Indiase service provider gesteund. Het uitgangspunt, een externe partner is nodig om het nieuwe applicatielandschap te realiseren, is nooit ter discussie gesteld. De rest van de organisatie moest volgen.
2. De inrichting van een regieorganisatie met een core team van de uitbesteder en de service provider. Dit team regelt contract management en levert ondersteuning in de projecten. Essentieel hierbij is dat teamleden aan de zijde van de uitbesteder de verantwoordelijkheid heeft om de organisatie van de uitbesteder zodanig te beïnvloeden dat de service provider optimaal effectief kan zijn voor uitbesteder. Aan de andere kant dragen de teamleden van de service provider zorg voor het belangrijk maken van de uitbesteder als klant.
3. Aandacht voor culturele verschillen. Die zijn er. Door het organiseren van sessies waar andere zaken dan de dagelijkse realiteit ook gezamenlijk worden beleefd, komen de overeenkomsten naar voren. Er zijn sessies over persoonlijke effectiviteit, leiding

nemen door Indiërs en gewoon feestelijke bijeenkomsten met samen dingen doen georganiseerd.

4. Eerlijk zijn over de belangen. Uitbesteder en service provider hebben samen geïnvesteerd (betaald voor) in het bepalen en monitoren van Key Result Areas. Doordat niet één partij de leiding had, is er een gewogen set uitgekomen waarbij belangen van uitbesteder en service provider gelijk vertegenwoordigd zijn. Maandelijks worden deze op strategisch niveau besproken en waar nodig bijsturing geïnitieerd.



5.9 Innovatie en aanbestedingen binnen de Overheid

Innoveren binnen de overheid is een bijzonder en uitdagend proces. Dat bleek tijdens een workshop, over innovatie en aanbestedingen binnen de overheid. Naar aanleiding van deze workshop is dit hoofdstuk geschreven. Het gaat specifiek in op de uitdagingen, kansen en mogelijkheden die op het vlak van de overheid spelen binnen de diverse Innovatiedomeinen in Sourcing.

Innovatie binnen de overheid wordt veelal geïnitieerd vanuit de maatschappij. Bijvoorbeeld als gevolg van ontwikkelingen in de markt zoals voorzieningen die tijd en plaats onafhankelijk werken mogelijk maken. Cloud computing is een ander voorbeeld. De geëigende overheidsorganisatie is daarmee meer een innovatie-volger dan een trendsetter.

De redenen die maken dat de overheid eerder innovatie-volger is dan een trendsetter zijn nogal divers. In tegenstelling tot het bedrijfsleven wordt de overheid niet door concurrentie gedwongen te innoveren. Het initiatief en de wil om te veranderen moet derhalve steeds, meer dan in de private sector, vanuit de eigen overheidsorganisatie komen. Het ontbreekt in voorkomende gevallen aan de financiële middelen om innovatieve ideeën in overleg met de service provider verder uit te werken en te realiseren. Ook als deze voortkomen uit contractuele afspraken. Het zogenaamde geoormerkte budget is onvoldoende beschikbaar of vrijgemaakt.

Overigens wil de gebruikersorganisatie meestal graag innoveren. Medewerkers zijn daarvoor een driver van innovatie. Regelmatig is er geen proces ingericht waardoor initiatieven 'bottom up' kunnen ontstaan. In de huidige financiële crisis zijn de retained ICT organisatie en de service provider vooral bezig met zichzelf te (re-)organiseren en effectiever en efficiënter maken. Ze dagen elkaar momenteel niet voldoende uit om te innoveren. Dit blijkt ook uit het feit dat de reeds uitbestede diensten in onvoldoende mate geïnnoveerd worden. De kanttekening die hierbij te maken is, is dat iets te vaak het wiel opnieuw uitgevonden wordt

door de overheid. Dit komt innovatie binnen IT outsourcing niet ten goede. Externe druk kan dan overigens zeer nuttig en effectief zijn. Een goed voorbeeld is het realiseren van de spitsstroken. Dit voorbeeld, buiten het IT domein, is onder druk van diverse partijen zeer vlot gerealiseerd.

Een ander niet te onderschatten element is er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de zogenaamde cross functionele benadering. Door nu juist vanuit de gehele keten (Supply Chain en als onderdeel Business Proces Outsourcing) een juiste en volledige overlegstructuur in te richten worden doelen van business & IT gemakkelijker gezamenlijk gedragen. De effectiviteit van innovatie neemt hiermee toe.

Niet alleen de middelen maar ook een goede relatie met de bestaande service provider is noodzakelijk om innovatie mogelijk te maken. Een relatie moet groeien en dat vraagt tijd, aandacht en wederzijdse investering. Wet en –regelgeving, en met name de wettelijke maximaal mogelijke contractduur levert niet altijd een positieve bijdrage daar aan bij. Bij contracten met een duur van bijvoorbeeld maximaal vier jaar is dit veelal niet goed mogelijk. Ook eisen op het gebied van beveiliging en veranderende algemene wetgeving belemmeren de realisatie van innovaties. Vandaar dat het advies is om contracten, mits mogelijk, voor een periode van tien jaar aan te gaan. De terugverdientijd is dan langer en doordat een hechtere relatie ontstaat is men van beide kanten geneigd om zich meer uit te spreken over de mogelijkheden en onmogelijkheden. Daarbij zijn incentives een goed te gebruiken middel. Welke interventies dit dan moeten zijn is lastig aan te geven. Er kan er gedacht worden aan het behalen van bepaalde CO2 normen of duurzaam investeren. Het delen van behaald financieel voordeel is een andere mogelijkheid. Uiteraard zal je dit zorgvuldig moeten vastleggen in de overeenkomst. Echter hierbij bestaat de kans dat de organisatie te afhankelijk wordt van een service provider, de zogenaamde vendor lock in. Om dit te ondervangen is het raadzaam om de ontbindingsvoorwaarden te verruimen. Hierbij dient niet alleen een zeer goede exit procedure

aanwezig te zijn maar ook een opzegtermijn, zonder opgaaf van reden en wederzijds, van maximaal een jaar tot minimaal een maand.

Een complicerende factor waar de overheid mee van doen heeft is de zorgplicht. De overheid is van en voor alle burgers. Iedere Nederlands ingezetene is dan ook een klant van de overheid. De taak van de overheid is om die burgers zo goed mogelijk te bedienen. Daarmee neemt de complexiteit binnen innovatie toe. Zo kan er bijvoorbeeld niet alleen digitaal belastingaangifte gedaan worden. Aangifte middels formulieren dient nog steeds mogelijk te zijn. Het is niet mogelijk om deze methode van de burger af te nemen. Daarmee wordt een business case minder snel positief en blijkt deze veelal negatief. De overheid kan namelijk niet, zoals in het bedrijfsleven tegenwoordig plaatsvindt, de kosten van de papieren bewerking en verwerking doorbelasten aan de afnemer hiervan.

Aan de andere kant heeft de overheid bepaalde overeenkomstige taken, die voor bedrijven ook van toepassing zijn. Je zou de repeterende stukjes van overeenkomstige taken moeten ontdekken en deze inzichtelijk maken. Alles wat niet tot de kern behoort, zou je door de markt kunnen laten doen. De kern hou je in huis. Op die manier kun je de transactionele en herbruikbare componenten uitbesteden en behoud je de regie en primaire activiteiten binnen de eigen organisatie. Denk aan het innen van geld. Daar hebben alle bedrijven en overheidsinstanties mee te maken. Daar kun je op innoveren en dus ook leren van andere partijen. Van zowel publieke als private partijen. Door hier te innoveren en te bundelen kan een business case zeer positief worden. Op het moment dat je een private partij hiervoor gaat selecteren helpt het om tijdens de aanbesteding scherpe knock – out criteria vast te stellen. Minimaal dient hierin opgenomen te zijn dat er voldaan moet worden aan bepaalde flexibiliteit en innovatie gedurende de looptijd van de overeenkomst. Dit leidt tot een betere voorselectie van potentieel gegadigden. Een goed hulpmiddel hierbij is het aanbesteden volgens de Best Value Procurement methode. Waarbij de potentieel gegadigden met voorstellen komen in plaats dat alles wordt gedictieerd door de aanbestedende dienst.

Door deze activiteiten samen te bundelen in centers of excellence kunnen een aantal overheidsinstanties als expert rondom specifieke processenactiviteiten voor anderen ontplooiën. De overheid is dit nu al deels aan het inrichten door middel van Shared service centers. Dit is vanuit de gedachte: een compacte overheid en daarbij om efficiëntie (kwalitatief en kwantitatief) te behalen. Zo is de personeelsadministratie van de rijksoverheid zoveel mogelijk gebundeld in een shared service organisatie en worden de datacentre activiteiten amen gevoegd in een viertal, huidig ongeveer vierenzestig, datacentra.

Als laatste zijn er een aantal tips die kunnen helpen om innovatie een positieve impuls te geven. Zo blijkt dat in tijden van bezuinigingen meer creatieve oplossingen worden aangedragen.

- Wees zuinig met het beschikbaar stellen van financiële middelen en de creativiteit neemt toe.
- Wees ambitieus en leg de lat extra hoog. Hierdoor worden de doelen misschien niet altijd gehaald maar wordt er maximaal geleverd en zet het mensen in beweging.
- Stel altijd de business doelstellingen centraal. Dat gaat voorbij het specificeren van oplossingen en eisen. Dit redeneert vanuit de gebruikersverwachtingen en de wijze waarop marktpartijen geselecteerd worden. Dit is steeds meer in lijn met de populaire Best Value Procurement (BVP) aanbestedingsvorm.
- Vergeet bij BVP niet de relatie en het wederzijds vertrouwen wat hierbij komt kijken . Maak het interessant voor alle betrokken partijen:
- Creëer een win-win. Zorg er daarbij voor dat je innovatie niet gaat verwarren met doorontwikkelen en innovatie probeert vast te leggen in een procedure.

Innoveren is door de specifieke situatie van de overheid soms anders en wat lastiger dan in de private sector maar goed aangepakt met de nodige wil moet het zeer wel mogelijk zijn.

6. Lessons learned

In de beschreven casussen zijn diverse geleerde lessen benoemd. Sommige lessen hebben specifiek betrekking op de beschreven case. Of hebben betrekking op de onderneming in combinatie met de producten of de diensten die het type onderneming aanbiedt. Deze lessen zijn wellicht ook generiek toepasbaar en terug te lezen in de casussen. Daarnaast zijn er algemene geleerde lessen. Per Stage-Gate fase is de relevantie van diverse aandachtspunten bepaald. Dit zijn dertien aandachtspunten die allen, vanuit het Stage-Gate model, betrekking hebben op het proces, de financiën (kosten en baten), governance (cultuur en samenwerking), management, advies en juridische zaken. Op basis van deze aandachtspunten en het samenvoegen van de geleerde lessen van de casussen is onderstaand beeld ontstaan.

De relevantie van een aandachtspunt per stage, zoals in de cases geobserveerd, is benoemd is in onderstaande tabel. De relevantie is geduid als: zeer relevant, relevant of minder relevant. Niet van toepassing is gebruikt in het geval dit aandachtspunt in combinatie met de stage niet benoemd is.

Observaties vanuit de beschreven cases						
Stage-Gate		Preliminary Investigation	Build Business Case	Development	Test & Validation	Market Launch
Aandachtspunt	Stakeholder-management	Zeer relevant	Relevant	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Voordelen (what is in it for me?)	Relevant	Minder relevant	Minder relevant	Relevant	Minder relevant
	Verantwoordelijkheden (RACI)	Zeer relevant	Relevant	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Kennismanagement	Minder relevant	N.V.T	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Procesmanagement	Minder relevant	N.V.T	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Financiële input	Minder relevant	Relevant	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Adviesgroep (bij grote projecten)	N.V.T	N.V.T	Minder relevant	N.V.T	N.V.T
	Cultuur / samenwerking	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Verandermanagement	Minder relevant	N.V.T	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant
	Governance	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant	N.V.T
	Rol andere partijen	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant	N.V.T	N.V.T
	Stuurvariabelen	N.V.T	N.V.T	Minder relevant	Minder relevant	N.V.T
	Juridische aspecten	Minder relevant	Minder relevant	Minder relevant	N.V.T	N.V.T

Tabel 2 Relevantie van aandachtspunten per fases uit Stage-Gate model

Op basis van dit overzicht in combinatie met de overkoepelende lessen uit de casussen is de werkgroep tot de volgende aanbevelingen gekomen.

- Doorloop de fases Preliminary Investigation en Build Business Case iteratief. De kwaliteit dient hier boven tijd en financiële investering te staan: een investering in de toekomst.
- Maak onderscheid tussen de uitvinderfase en de uitvoerderfase. Als de scope en business case helder zijn maak er dan een project van.
- Stel niet alleen vast wie beslist, maar ook wie invloed heeft. Waardeer allen! Manage de belangen van alle stakeholders op het juiste niveau en zorg dat de innovatie op strategisch niveau (uit)gedragen wordt.
- Irritatie is de enabler van innovatie.
- Innovatie is pas mogelijk als de kwaliteit van het huidige contract en de geleverde diensten voldoende op orde zijn.
- Laat bestaande procedures, regels en systemen van de uitbesteder geen blokkade vormen collega's van buiten het reguliere team dat zich met het outsourcing contract bezig houdt te laten participeren in innovatietrajecten.
- Maak als serviceprovider niet de denkfout om op innovatievraagstukken te antwoorden met een standaardoplossing uit het portfolio en geredeneerd vanuit de techniek, zonder de business doelstellingen in acht te nemen.
- Zorg dat de aanleiding en het doel helder blijven. Blijf hiervoor in dialoog met de business. Blijf altijd de doelstelling en business case valideren.
- Wees creatief, denk "out of the box" en betrek daar alle benodigde partijen bij.
- Investeer in elkaars cultuur. Juist in innovatie trajecten!
- Richt je beheersmechanismen (governance) in op de aanwezige en / of aanvaardbare mate van onzekerheid en onbekendheid.
- Vertrouw maar controleer. Wederzijds vertrouwen tussen uitbesteder en service provider is belangrijk maar zorg voor de benodigde controle op de gemaakte afspraken op organisatorisch, proces en productniveau.
- Weet in welk domein je wilt innoveren, zodat alle partijen de juiste focus hebben en houden.

7. Contemplatie: Innovatie en ICT in perspectief

Door Prof. Dr. Ir Andrzej Hajdasinski

*Leerstoel Transformationele Outsourcing And Infrastructure Systems
Nyenrode Business Universiteit, Breukelen*



Er wordt veel geschreven en gediscussieerd over ICT, outsourcing met haar globalisatie en innovaties zoals Big Data, BYOD etc. Dit boek gaat in detail in op de verschillende onderdelen van deze discussie van ICT-gerelateerde innovatie en outsourcing, maar misschien zou het interessant zijn om te kijken naar de drie verschillende periodes van ICT ontwikkeling en te constateren waar ICT vandaag de dag staat? De eerste periode, tussen 1980 en 2000, werd ICT gezien als non-core activiteit binnen de bedrijven. In deze periode ontstond een groeiende interesse voor ICT outsourcing en dat was sterk merkbaar bij een aantal multinationals. Tussen 2000 en 2009 is ICT plotseling een strategische gereedschap geworden, gebruikt voor vergroting van business value van bedrijven. Vanaf 2009 tot nu toe is ICT een bedrijfsstrategie geworden en bepalend voor de inrichting van veel bedrijven. Deze zijn inmiddels afhankelijk van ICT voor hun organisatorische inrichting & structuur, het applicatie landschap, de nieuwe cloud strategie en raakt dus alle aspecten van de organisatie.

Deze ontwikkeling brengt ons tot een belangrijke vraag – hoe verder? Hoe moeten bedrijven nu inspelen op deze veranderingen? Innoveren, luidt de antwoord. Innovatie is een zeer belangrijk thema geworden en onderwerp van discussie. Maar wat betekent dat eigenlijk,

innoveren? Welke innovaties zijn wel van belang, en welke niet? Welke strategie is nodig om te innoveren? Moet je de focus leggen op de innovatie van marketing, of van de supply chain, of van bedrijfsprocessen, of allemaal? In de eerste instantie zal helder moeten zijn wat innovatie is, lijkt mij. Lord Kelvin heeft lang geleden gezegd dat alles wat je niet kan meten, dan kun je het ook niet verbeteren. Erg vaak merk ik dat mensen de term innovatie verkeerd gebruiken. Ze praten dan over inventiviteit in plaats van innovatie. Volgens mij kan innovatie kan gedefinieerd worden als een som van vijf elementen, namelijk:

- Inventiviteit.
- Collaboratie.
- Coöperatie.
- Coördinatie.
- Communicatie.

Communicatie is zeer belangrijk, tussen de lagen van de organisatie naar buiten, naar bijvoorbeeld de klant of de service provider. Inventiviteit op zichzelf is onvoldoende om goede bedrijfsresultaten te behalen. Collaboratie definieer ik in deze context dat de verschillende service providers in staat moeten zijn met elkaar samen te werken en coöperatie is dat een grote groep in staat is dat te kunnen doen, met verschillende stakeholders. De combinatie van de bovenstaande elementen maakt innovatie zoals we deze kennen. Maar hoe maak je dit meetbaar? Meetbaarheid van innovatie kan bijvoorbeeld uitgedrukt worden in: klant tevredenheid, business value creatie, motivatie van het personeel en onnodige kosten besparing.

Gezien het feit dat tegenwoordig ICT bepalend is voor de strategie van bedrijven, is ICT-gerelateerde innovatie cruciaal geworden voor verder groei, en zelfs bestaan, van de bedrijven. Innovatie van architectuur, infrastructuur, applicaties, beheer, ontwikkeling, cloud toepassingen, Big Data, BYOD strategie, noem maar op. En de juiste governance, met andere woorden aansturing van deze processen, behoort ook tot ICT-gerelateerde innovatie. Wij staan

voor de nieuwe era van ICT-gerelateerde innovatie en ontwikkelingen. Er is geen weg terug. Maar wij moeten ons ook realiseren dat innovatieve bedrijven, zoals wij ze kennen, innovatiebeleid toepassen op alle niveaus van bedrijfsvoering¹. Innovatie is geen optelsom van bovengenoemde niveaus maar een product van deze niveaus.

Dat ICT-gerelateerde innovatie bepalend zou zijn voor ons allemaal, staat buiten de discussie. En dat een service provider daarbij een belangrijke rol kan spelen, zal ook duidelijk zijn. Maar hoe dit proces van innovatie en sourcing te ontwikkelen is mede afhankelijk van hoe meetbaar ICT-gerelateerde innovatie gemaakt kan worden. De weg naar succes is deze innovatie bewegen naar de business, voor business value creatie. Maar voordat we op dat punt gekomen zijn, is er nog een lange weg te gaan.

¹ Ze voeren dit beleid niet alleen op strategisch niveau door, maar ook op tactisch en operationeel, waar het operationeel niveau uit steeds kleinere eenheden bestaat: supervisory, proces en unit niveaus.

8. Bijlage(n)

De domeinen van innovatie binnen IT-sourcing

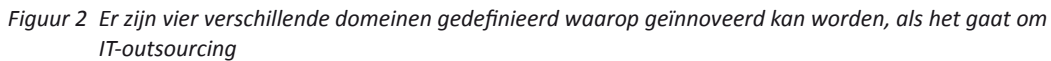
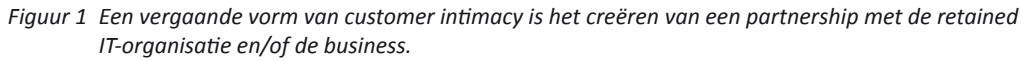
In korte cycli op weg naar succes

Tekst: Jeanne Hofmans, Bart van der Linden, Günther Bosman, Theo Bosselaers

‘Dit hoofdstuk is eerder verschenen in Outsource Magazine nr 1/2014’

Innovatie binnen IT-outsourcing kent veel vormen en kenmerken. Dat ondervindt 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 (figuur 1).

Zo zijn er dus verschillende domeinen waar veranderingen en innovaties plaatsvinden. Zo geldt dat ook voor innovatie binnen IT-outsourcingsrelaties. Dit ondervond de werkgroep Innovatie toen tijdens de verschillende sessies verwarring ontstond over welk domein er gesproken word. 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 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-service provider (telecom, infrastructuur) van dit centrum kwam met het idee om een specifiek sociale-mediasysteem 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 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 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 mogelijke oplossing voor dit probleem kiezen bedrijven met een multisourcingsstructuur en een retained IT-organisatie steeds vaker voor een open innovatielab. Vooraf wordt een keuze gemaakt 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.

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 zal 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 service provider verantwoordelijk voor de prestaties zonder dat de klant bemoeienis heeft met de wijze waarop de prestaties geleverd worden. Ook voor de service provider is dit een andere

manier van werken. Het biedt meer mogelijkheden voor effectiever werken maar ook meer verantwoordelijkheden.

Outcome based agreements als nieuw vertrekpunt

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 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 service provider gezamenlijk de kwaliteit van het wijzigings- en investeringsproces

sterk zijn gaan verbeteren waardoor de risico op niet-beschikbaarheid zo laag wordt dat de klant genoeg neemt met 5x10 uur beschikbaarheid op prestatiebasis en daarbuiten op inspanningsbasis.

Domein 4: innovatie van het 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-service provider 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 regisseer 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 singlesourcingsstrategieën mede door cloud vervangen kunnen worden door multisourcingsstrategieën. 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) sourcingsstrategie regelmatig tezamen met de business moeten herzien en aanpassen aan de mogelijkheden.

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 uitbesteder 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 uitbesteder optimaal gebruikmaken van de bestaande serviceprovider en een flexibele websitespecialist. Door deze innovatie in de outsourcingstrategie neemt de uitbesteder een deel van de regierol weer over van de bestaande serviceprovider. Een regierol met haar eigen uitdagingen, zoals de verschillende ontwikkelmethodieken, heartbeats en culturen.

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 degelijk’. 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 gedege gestuurd op ontwikkelingen, en mate van belang voor de uitbestedende partij.

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.

Bijlage Samenvatting juridisch kader per fase

Hieronder volgt een samenvatting van de in paragraaf 4.5 uitgewerkte mogelijkheden van wat uitbesteder en service provider met elkaar kunnen afspreken ten aanzien van de onderwerpen intellectuele eigendomsrechten; geheimhouding; documentatie; publiciteit en concurrentievoorsprong; beëindiging; en financiën. Deze mogelijkheden zijn per fase benoemd.

Fase		
Open brainstorm	Gericht overleg	Exclusieve samenwerking
Intellectuele Eigendom		
Background IE: Partijen behouden de intellectuele eigendoms- rechten die zij reeds bezitten. Foreground IE: Niet van toepassing.	Background IE: Eventueel cross-licensing voor gebruik binnen de scope van en voor de duur van de samenwerking. Foreground IE: Gezamenlijke intellectuele eigendomsrechten op schema's, modellen etc.	Background IE: Eventueel (cross-)licensing t.b.v. gebruik Foreground IE. Foreground IE: Verschillende opties: IE bij uitbesteder; IE bij aanbieder; IE gezamenlijk; IE bij een aparte (daarvoor opgerichte) entiteit. Al dan niet gecombineerd met (exclusieve) licenties en vergoedingen.

<i>Open brainstorm</i>	<i>Gericht overleg</i>	<i>Exclusieve samenwerking</i>
Geheimhouding		
Niet van toepassing.	Eventueel geheimhoudingsclausules en afspraken over toegestaan gebruik van de verkregen informatie (niet buiten scope en/of na afloop van project).	Geheimhoudingsclausules; afspraken over toegestaan gebruik van de verkregen informatie (niet buiten scope en/of na afloop van project); afspraken over geheimhouding van behaalde resultaat.
Concurrentievoorsprong		
Niet van toepassing.	Afspraken over gebruik van verkregen informatie en inzichten ten behoeve van andere en/of soortgelijke projecten met derden gedurende een bepaalde periode.	Verschillende opties: exclusief gebruik gedurende een bepaalde periode; exploitatie enkel aan niet-concurrenten; geen beperking.
Financiën		
Iedere partij draagt zijn eigen kosten. Bovendien zijn de kosten in deze fase van het project laag.	Iedere partij draagt zijn eigen kosten. Gezamenlijke kosten worden verdeeld naar eigen keuze.	Verdeling naar eigen keuze, maar vastleggen innovatiebudget. Ten aanzien van het resultaat kan de opbrengst op verschillende manieren worden verdeeld middels afdracht van royalty's of een 'kick back vergoeding' of het doorvoeren van een kostenverlaging, waardoor gemaakte kosten kunnen worden terugverdiend. Derden hebben de mogelijkheid om tegen betaling van een vergoeding een aandeel te verkrijgen in de samenwerking.

<i>Open brainstorm</i>	<i>Gericht overleg</i>	<i>Exclusieve samenwerking</i>
Documenteren		
Niet van toepassing.	Oppervlakkige beschrijving van ideeën en ingebrachte knowhow met vermelding van partijnaam en datum.	Uitgebreide beschrijving van knowhow, ideeën etc. met vermelding van partijnaam en datum.
Beëindiging		
Beide partijen op ieder moment. Geen beperkingen.	Beide partijen, na overleg. Beperkingen: Geen gebruik resultaten/ know-how gedurende bepaalde periode door beëindigende partij; Geen soortgelijke samenwerking gedurende bepaalde periode door beëindigende partij; Verval (background) licenties.	Beide partijen, met in achtneming van een opzegtermijn en eventueel slechts op bepaalde gronden. Beperkingen: Verval background licenties (gebruik foreground licenties is afhankelijk van gemaakte afspraken m.b.t. IE); Geen vergelijkbare samenwerking met een concurrent van de wederpartij gedurende bepaalde periode.

9. Nawoord

Innovatie binnen IT outsourcing blijkt veel mensen bezig te houden. Een onderwerp waar je dan ook niet snel over uitgesproken bent. Dat is ook gebleken bij het samenstellen van dit boek over dit onderwerp. Er is niet alleen veel gesproken over wat innovatie nu is of hoe je dat in de praktijk uitvoert of ontdekt. Er is gedegen gewerkt aan het uitwerken van casussen om te beschouwen waar en op welke wijze innovatie in de praktijk toe leidt. Daarnaast zijn er de nodige sessies geweest om alle gebieden te beschouwen. Zoals de juridische kant, overheid innovatie en aanbestedingen en kennissessies. Er is zelfs een nieuw model ten aanzien van de domeinen binnen innovatie ontstaan. Er valt dan ook terug te kijken op een zeer boeiende en leerzame periode. Wat we zeker kunnen stellen is de toewijding en inzet van een ieder.

Belangeloos en met passie voor het vak is dankzij jullie deze uitgave tot stand gekomen!

met veel dank en waardering aan alle auteurs:

Andrzej Hajdasinski	Jeroen Naves	Arne Otte	John de Voogd
Bart van Reeken	Lars van Zon	Ben Sluis	Marleen Holthuis
Chris Kuyper	Meine Dijkstra	David Boer	Patrick Duisters
Dennis Zieren	Peter Bas oosthoek	Edward de Lange	Peter Retera
Engelbert Pelster	Rene Bergsma	Guido Feber	Robert Boekhorst
Henri van de Flier	Simon van den Berg	Henrie van Heck	Tanja de Haan
Jacqueline den Boer	Teun van der Vorm	Jan Harms	Wendy Jacobs
Jan-Dirk Rundervoort			

Platform Outsourcing Nederland

In de relatief korte periode dat het thema outsourcing en offshoring zijn intrede heeft gedaan in het Nederlandse bedrijfsleven werd al snel duidelijk dat outsourcing complex is en vele bedrijfskundige en juridische aspecten omhelst. Ook werd duidelijk dat de outsourcingindustrie en –aanpak nog relatief jong zijn en dat er nog veel verbetering en volwassenheidsgroei mogelijk was. Om deze groei in volwassenheid te faciliteren is de vereniging Platform Outsourcing Nederland (PON) opgericht.



Het Platform stelt zich open voor alle partijen die zich bezig houden met outsourcing in Nederland. Hierdoor heeft de vereniging momenteel een groot aantal leden uit de belangengroepen uitbesteders, kennisinstellingen, adviesbureaus, leveranciers, advocaten en zelfstandige professionals.

Van de leden wordt verwacht dat ze een actieve rol spelen en toegevoegde waarde leveren aan het Platform door kennisdeling en kennisontwikkeling. Deze toegevoegde waarde kan gerealiseerd worden door participatie in werkgroepen, het organiseren van activiteiten zoals seminars, het publiceren op de website van het PON of het actief inbrengen van kennis op andere wijze.

Dit boek is het resultaat van de inbreng van haar leden. We zijn er dan ook trots op dat deze uitgave is verschenen. Als uw interesse voor het Platform is gewekt, verwijzen wij u graag naar onze website voor meer informatie: www.platformoutsourcing.nl



PAPER - POND PAPER

WWW.PLATFORMOUTSOURCING.NL