



DIGITALE TRANSFORMATIE ALS DOEL, IT outsourcing als strategisch middel

Zorg voor digitale slagkracht en zet met IT outsourcing in op het strategische verandervermogen van uw bedrijf

Verandering is de enige constante. Het eeuwenoude citaat van Heraclitus blijkt vandaag actueler dan ooit. Bedrijven zijn in een technologische versnelling terechtgekomen waarin online en digitaal de nieuwe norm zijn. Wie niet kan meegaan met deze veranderingen, loopt het risico om op termijn – en die kan kort zijn, te verdwijnen. Willen ze de continuïteit van hun onderneming garanderen dan moeten bedrijven zich aanpassen aan de digitale ontwikkelingen en deze integreren in hun bedrijfsstrategie. Darwin in een modern jasje: de veranderingen omarmen en nieuwe businessopportunities ontdekken, of verdwijnen.



TRANSFORMATIE versus het onvermogen om te veranderen

Volgens onderzoeksbureau Forrester is het tijdperk van de digitale transformatie al enige tijd een feit. Het is een fenomeen dat in bijna elke sector plaatsvindt en dat door een aantal bewegingen wordt aangedreven waaronder mobiel, cloud, big data en social media. Steeds meer bedrijven beseffen ondertussen het belang van digitale transformatie en zetten het op de agenda. Ze zijn er zich van bewust dat ze zich op een andere manier moeten organiseren dan gisteren het geval was.

Er zijn verschillende redenen waarom bedrijven inzetten op digitale transformatie: ze willen de operationele processen verbeteren, nieuwe bedrijfsmodellen ontwikkelen of de klantbeleving vergroten. Vooral dat laatste, de klantbeleving, raakt aan de kern van de digitale transformatie. Er is een beweging ontstaan waarin de (mondige) klant steeds meer de centrale regie in handen neemt. Nieuwkomers hebben dat goed begrepen en leggen in hun bedrijfsstrategie uitdrukkelijk de focus op de klant en zijn gehele beleving. De Ubers en de Airbnb's, maar ook de Apples en de Googles horen in dat rijtje thuis. Ze zetten volledig in op het innovatieve potentieel van digitalisering. Het is een disruptie waar de eerder traditionele bedrijven mee moeten leren omgaan. Ze daagt hen uit om anders te gaan denken en leidt in het beste geval tot een transformatie – in het slechtste geval legt ze het onvermogen om te veranderen bloot.

IT als drijver

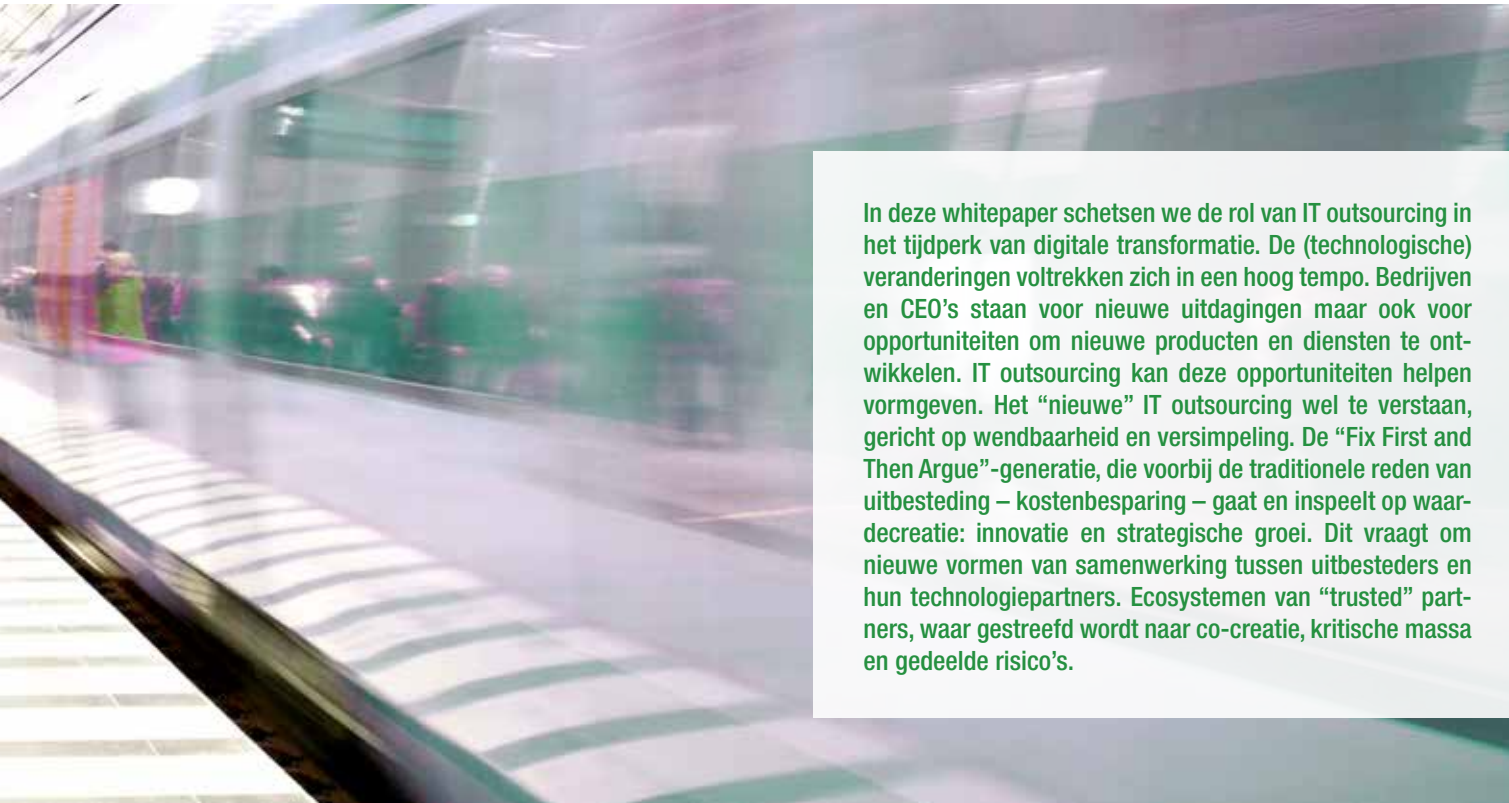
Het verandervermogen van een onderneming speelt een belangrijke rol in haar overlevingskansen omdat net dat de onderscheidende factor is

tegenover de concurrentie. CIO's weten als geen ander dat IT daarin een belangrijke business enabler is. Maar ze beseffen ook dat verandering een enorme impact heeft op de IT-organisatie, zeker in een situatie waarin de omstandigheden steeds sneller veranderen. De druk op IT om te aligneren met de business is hoog. IT moet echter voldoende wendbaar zijn om mee te evolueren met de business en het veranderingstraject mogelijk te maken. Is ze dat niet, dan kan dat nefaste gevolgen hebben.

Haal IT onder de radar uit en zet in op gebruikersbeleving en -tevredenheid

Onderzoek leert ons dat 63 procent van de CIO's in de Benelux ermee te maken heeft in de eigen onderneming: afdelingen kopen hun eigen IT-producten en –diensten aan of laten deze ontwikkelen zonder medeweten of goedkeuren van de IT-afdeling. Medewerkers gebruiken dit soort schaduw-IT voornamelijk omdat de IT-afdeling de behoefte van de business niet kan volgen. Trends zoals BYOD (Bring Your Own Device) en cloud computing spelen daarin een niet onbelangrijke rol. Uiteindelijk kijken CIO's op tegen een heterogeen en mogelijk zelfs onbestuurbaar IT-landschap. Om nog maar te zwijgen over de risico's op vlak van beveiliging en de tijd en de hoeveelheid geld die u daarin moet investeren. Wist u dat gemiddeld 16 procent van de IT-uitgaven naar schaduw-IT gaat?

U kunt de diversiteit zonder enige restrictie toelaten, maar dan hebt u veel competenties nodig om dat landschap te ondersteunen. U kunt de



In deze whitepaper schetsen we de rol van IT outsourcing in het tijdperk van digitale transformatie. De (technologische) veranderingen voltrekken zich in een hoog tempo. Bedrijven en CEO's staan voor nieuwe uitdagingen maar ook voor opportuniteiten om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. IT outsourcing kan deze opportuniteiten helpen vormgeven. Het "nieuwe" IT outsourcing wel te verstaan, gericht op wendbaarheid en versimpeling. De "Fix First and Then Argue"-generatie, die voorbij de traditionele reden van uitbesteding – kostenbesparing – gaat en inspeelt op waardecreatie: innovatie en strategische groei. Dit vraagt om nieuwe vormen van samenwerking tussen uitbesteders en hun technologiepartners. Ecosystemen van "trusted" partners, waar gestreefd wordt naar co-creatie, kritische massa en gedeelde risico's.

regie echter ook zelf (terug) in handen nemen, maar dan moet u vanuit uw IT-afdeling wel de creatieve wendbaarheid hebben om de rol van business enabler ook effectief op te nemen. Uw medewerkers hebben daar nood aan. Niet omdat ze het uw CIO moeilijk willen maken met hun wenslijstjes, maar omdat ze gewoonweg hun job willen doen – productief en efficiënt. Zij willen zich trouwens best aanpassen aan de regie van de IT-afdeling, zolang deze naar hen luistert en zinvol inspeelt op hun behoeften. Ook hier gaat het over "beleving", maar dan van uw interne klanten. Een niet onbelangrijke schakel want zij zijn absoluut noodzakelijk om de digitaliseringsslag te kunnen maken.

Agility en de mogelijke rol van IT outsourcing

Wendbaarheid, Agility, is dus het sleutelwoord en het is ongetwijfeld iets waar u naar best vermogen op inzet. Maar u weet ook dat goed gekwalificeerd IT-personeel schaars is, en daarom is het juist inzetten ervan van fundamenteel belang. Zet u uw mensen in op het onderhouden van het bestaande of op het realiseren van het nieuwe? Als u inzet op het laatste - wat slim is, dan komt er mogelijk een bottleneck bij het eerste. Een goede reden dus om na te denken over het uitbesteden van uw IT of althans een stuk ervan, te beginnen met uw commodity: het pc-landschap, de software, de servers, de beveiliging ervan, ... Zaken die er gewoon moeten zijn en waarbij een externe partner u met zijn gespecialiseerde diensten kan ontzorgen.

DISRUPTIE
IS EEN FEIT;
WELKOM
DIGITALE
TRANSFORMATIE
OF TOCH
NIET?

Het potentieel van IT outsourcing gaat in dit geval voorbij de traditionele reden om te kiezen voor outsourcing, met name kostenbesparing. Doordat u het operationele beheer van uw IT-omgeving uitbesteedt aan een externe partner, kunt u zich focussen op het innoveren van de eigen IT-omgeving om van daaruit een platform te bieden dat uw business toelaat om te groeien. U kunt uw IT-organisatie meer doen aansluiten op de business waardoor ze de noden daar beter kan capteren en uiteindelijk ook sneller kan omzetten in innovatie.

Geen Agility zonder visie en strategie

Welke de aanleiding voor IT outsourcing ook is, u wilt natuurlijk dat het een succes wordt. Als CEO doet u er daarom goed aan om het outsourcen van IT in een breder strategisch kader te plaatsen. Wat is de huidige betekenis van IT voor uw organisatie en hoe past zij in uw toekomstvisie en missie? In welke mate ondersteunt IT uw bedrijfsprocessen van vandaag en hoe flexibel kan ze omgaan met verandering en de mogelijke complexiteit ervan? Door deze vragen te stellen, kunt u ook beter beoordelen wat u best in eigen huis houdt en wat u beter via outsourcing realiseert. Het kan verstandig zijn om voor de antwoorden beroep te doen op externe deskundigheid, zonder dat het daarbij al gelijk over effectieve outsourcing moet gaan.

**HAPPY
USER**
=
**PRODUCTIVE
USER**
=
**ENGAGED
USER**

Jeroen Tas, CIO Philips 2012

Er bestaan verschillende methodes die u kunnen helpen om uw strategie op het vlak van bedrijfslandschap en ondersteunend IT-landschap voor te bereiden. Volgens Gartner is enterprise-architectuur hét fundament voor een succesvolle digitale strategie, en terecht. Enterprise-architec-

tuur biedt inzicht in de onderlinge relaties tussen het bedrijfsmodel van uw onderneming enerzijds en het IT-landschap anderzijds. Ze brengt de huidige en de toekomstige situatie in kaart en zorgt ervoor dat de weg daartussen steeds in lijn is met uw strategische businessdoelstellingen. Enterprise-architectuur levert u de strategische roadmap die u toelaat om uw organisatie op een gecontroleerde en toekomstbestendige manier te transformeren van wat ze is naar wat ze moet zijn.

GENERATIE Y

Er is een nieuwe generatie werknemers opgestaan. De zogenaamde millennials, geboren begin jaren negentig, zijn opgegroeid met internet en technologie en hebben een totaal andere visie op werken en samenwerken. Het Amerikaanse Bureau of Labor Statistics voorspelt dat deze millennials in 2030 75% van de beroepsbevolking zullen uitmaken. Het is een generatie om rekening mee te houden.

Uiteindelijk is het de bedoeling om de strategische doelstellingen ook effectief te realiseren. Eén van de sturingsinstrumenten daarbij is strategisch portfoliomanagement. Het komt erop neer om vanuit een vogelperspectief een portfolio van projecten, processen en activiteiten samen te stellen die nodig zijn om op een efficiënte en rendabele manier van de huidige naar de toekomstige situatie te gaan. De portfolio wordt constant afgewogen tegenover de enterprise-architectuur en de business-prioriteiten die er zijn, ook budgettair. Het actief en goed beheren van de portfolio is een complexe zaak, zeker als u in het achterhoofd houdt dat dit in een operationele omgeving gebeurt die niet zomaar kan worden stilgelegd. In samenspraak met het service-management wordt er daarom gestreefd naar transitiearchitecturen; stabiele tussenpauzes die de verandering die u wilt doorvoeren mogelijk maken. Het iteratief beheren van het geheel staat in deze context centraal. En dat is inclusief rapportering, opvolging en bijsturing, maar ook zaken zoals financieel beheer, resourceplanning en risicomanagement. Portfoliomanagement is in feite een continu proces met als doel: de vinger aan de pols houden en de beschikbare middelen zodanig inzetten dat ze zoveel mogelijk businesswaarde realiseren.

NIEUWE PRIORITEITEN in een tijd van groei

Studies bevestigen het belang van IT en de steeds toenemende rol die ze speelt in het realiseren van de strategische groeiplannen van een onderneming. Daarnaast wordt ook een steeds verdergaande automatisering van het IT-beheer zelf vastgesteld. Het zijn twee bewegingen waarin de vraag naar IT outsourcing blijft stijgen. Uit onderzoek van Whitelane Research (2015) blijkt bijvoorbeeld dat 46 procent van de 1.416 respondenten meer wil uitbesteden in de volgende jaren. 36 procent van de bedrijven verwacht geen verandering in de uitgavebudgetten. Slechts negen procent zegt minder te gaan uitbesteden. Twaalf procent weet het niet.

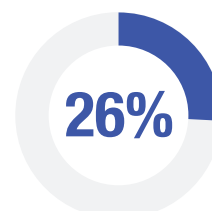
Volgens een andere prognose zullen binnen minder dan vijf jaar vrijwel alle middelgrote bedrijven op zijn minst hun basis-infrastructurele IT uitbesteden. De verklaring die hiervoor gegeven wordt, is dat de kennis en de ervaring die nodig zijn om alle ontwikkelingen op de markt te volgen, vaak niet meer met de eigen mensen en middelen alleen kunnen worden gegarandeerd.

De achtste 'Service Provider and Performance Satisfaction'-studie van KPMG bevestigt deze stijgende trend in IT-uitbesteding, maar ze haalt ook een belangrijke accentverschuiving in de waardepropositie ervan aan. KPMG spreekt over "nieuwe prioriteiten in een tijd van groei". De economie is terug aan het opbloeien en ondernemingen zijn daardoor opnieuw gefocust op groei. Ze zijn bereid om de "strijdkas" waar ze tijdens de afgelopen crisisjaren aan vasthielden te investeren in het transformeren en wendbaar maken van hun business. Ze zullen dat doen met IT als voornaamste facilitator, waarbij het accent bij uitbesteding stilaan verschuift van het besparen van kosten naar het leveren van diensten en innovaties met toegevoegde waarde voor de business. Hun onderzoek toont aan dat naast kostenbesparing steeds meer andere drijfveren achter outsourcing naar boven komen: kwaliteitsverbetering, toegang tot kennis en vaardigheden, financiële flexibiliteit en een kortere 'go-to-market'-tijd van nieuwe services.

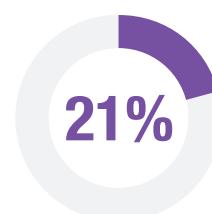
"Tegen 2020 zal bij 80% van de jobs enige digitale kennis vereist zijn."

Alexander De Croo, Minister for Digitization xii

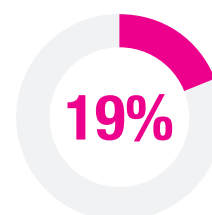
WELK DOEL HEEFT U IN GEDACHTEN VOOR IT OUTSOURCING VOOR DE KOMENDE 2 À 3 JAAR?



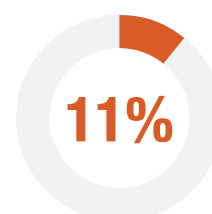
BESPAREN



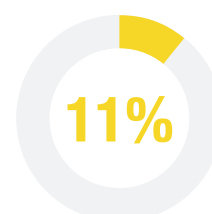
KWALITEIT VERBETEREN



KENNIS VERGAREN



MARKTTIJD VERKORTEN



FINANCIËLE FLEXIBILITEIT

source: The KPMG Difference, July 2015

DIGITALE TRANSFORMATIE OP HET RAAKVLAK VAN BUSINESS EN IT

Als het goed is, voltrekt de digitale transformatie zich dus op het raakvlak van Business en IT. Bij digitale transformatie denken bedrijven vaak echter dat de focus op technologie ligt, maar het is slechts ten dele een technologisch vraagstuk. Het is belangrijk dat IT aansluit op de strategische doelstellingen van de business. Digitale transformatie is in feite een transformatie van de business waarin digitale technologie een drijvende kracht is. Uiteindelijk komt het erop aan om het perfecte evenwicht te vinden tussen verandering en innovatie enerzijds en stabiliteit en continuïteit anderzijds. Dat impliceert niet alleen het optimaal inzetten van nieuwe technologieën, maar ook het operationeel houden van bestaande systemen – en mogelijk het moderniseren, vervangen of zelfs afbouwen ervan.

Het tweesporenwerkveld van IT

Onderzoeksbureau Gartner stelt het als volgt: “Stabiel en snel als nieuwe norm.” Gartner noemt het “bimodal IT”. Hoe dan ook; het werkveld van IT bestaat uit verschillende snelheden. Het borgen van stabiliteit en integriteit op langere termijn en het

snel en wendbaar kunnen accelereren. Een valkuil in deze duale benadering is dat de tweede beweging al snel wordt “gehypet” ten nadele van de eerste beweging. Dat is onterecht omdat beide snelheden nodig zijn in het proces van businessverandering. Snelheid is beslist nodig, maar hoeft niet altijd en alleen voorop te staan. De webwinkel van Amazon krijgt om de 11,6 seconden een update. Bij websites zoals Instagram en Pinterest gaat het over duizend deployments van nieuwe code per dag. Dat zijn snelheden die haaks staan op het halfjaarlijks releasebeheer van bijvoorbeeld een gemiddeld CRM- of ERP-systeem. En terecht.

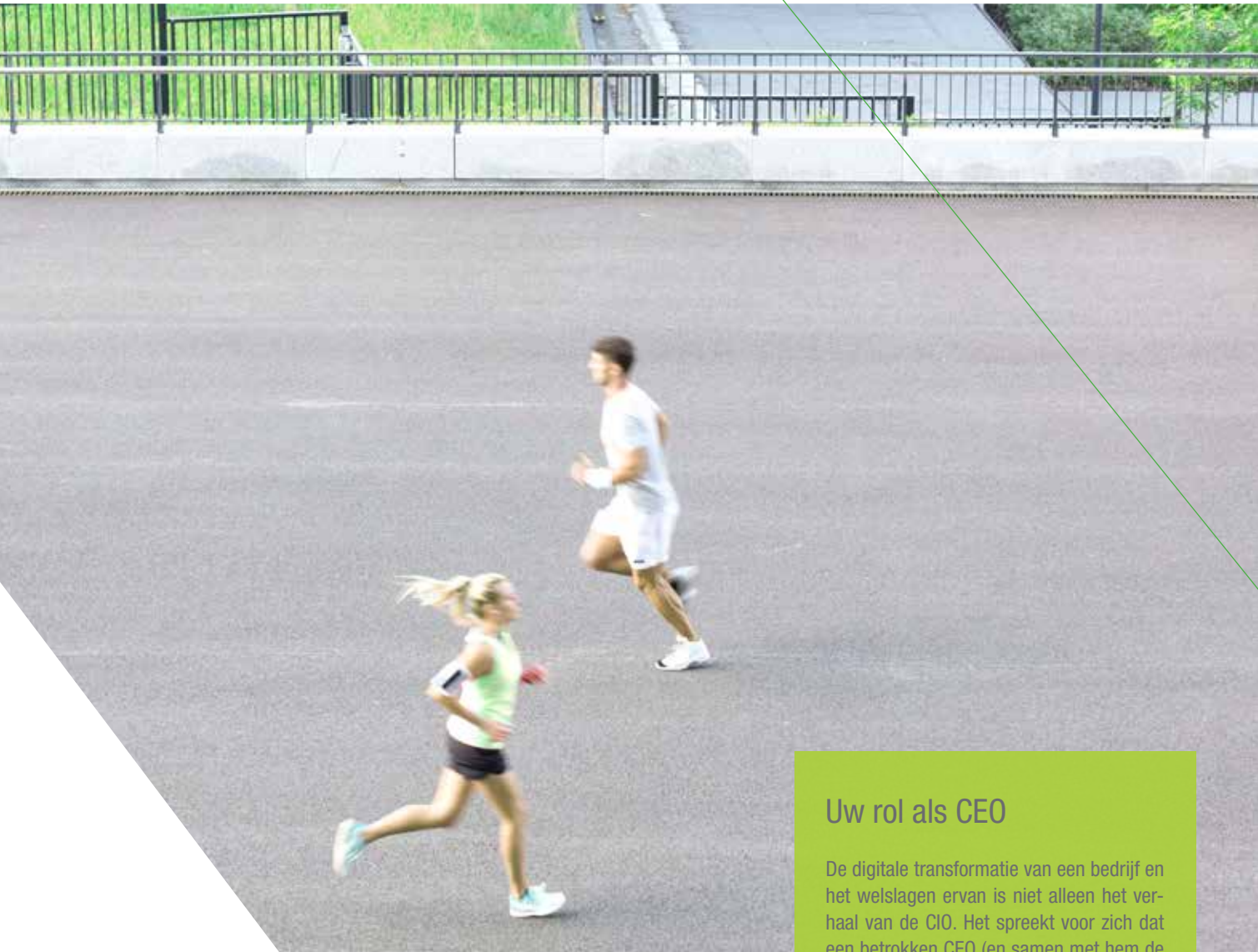
Tempoverschillen en IT, niets nieuws - toch?

U kunt zich trouwens afvragen of die snelheidsverschillen niet altijd al inherent aan IT zijn geweest. Misschien komen ze nu gewoon meer aan de oppervlakte omdat er niet alleen meer veranderingen zijn maar ze komen ook sneller op ons af. Waar het vandaag meer dan ooit op neer komt, is dat CIO's de juiste regie moeten voeren.

Zij moeten een gestructureerde aanpak tot stand brengen waarin snelheid en tegelijk ook stabiliteit gegarandeerd wordt. Een wisselwerking met uitbesteding is hierin een valabele keuze. Want het is tegenwoordig n og zelden zo dat een bedrijf zelf alle competenties en capaciteiten in huis heeft om een transitie door te voeren.

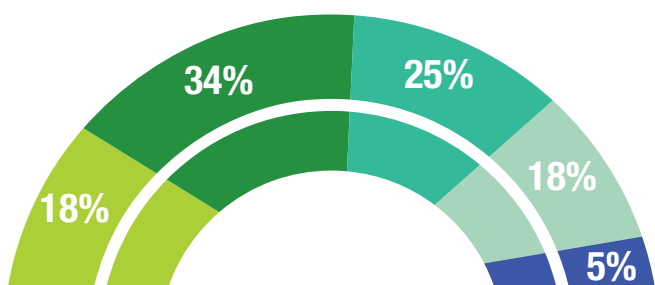
Innoveren aan de rand

Succesvol innoveren doet u trouwens best aan de rand van uw organisatie, kortcyclisch, in een interne incubator of aparte start-up. Of zoals KPMG het stelt: durf “big bang” IT-projecten los te laten. Zij wijzen er in hun onderzoek op dat bedrijven niet alleen moeten kijken naar het IT-landschap van morgen maar ook moeten leren van de start-ups van vandaag. Deze ondernemers gaan met durfkapitaal en slimme digitalisering aan de slag in kleine experimentele cellen. Zij integreren de ultieme klantervaring in hun bedrijfsmodel en zetten daarmee bestaande modellen op hun kop.

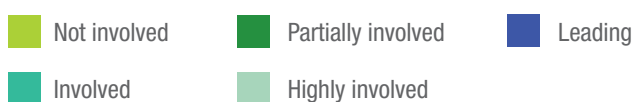


Uw rol als CEO

De digitale transformatie van een bedrijf en het welslagen ervan is niet alleen het verhaal van de CIO. Het spreekt voor zich dat een betrokken CEO (en samen met hem de CFO) minstens even belangrijk is. Als CEO moet u niet alleen goed aanvoelen welke digitale veranderingen er op uw bedrijf afkomen en welke effecten zij hebben op uw bedrijfsmodel. U moet tegelijk een bedrijfsklimaat creëren dat ruimte geeft aan technologische experimenten en nieuwe vormen van samenwerking. Die ruimte is nodig om te kunnen accelereren. Volgens KPMG is meer dan 50% van de CEO's echter onvoldoende betrokken. Uit een studie van het BPI Network blijkt nochtans dat CEO's wel degelijk de intentie hebben om via technologie de transformatie van hun bedrijf te versnellen. En daar zit het paradoxale verschil tussen intentie enerzijds en engagement anderzijds. Een CEO die intentie omzet in engagement creëert een enorme meerwaarde voor zijn bedrijf. De bedrijfstop moet samen aan de tekentafel van het digitale project: CIO, CEO en CFO.



Chief Executive Officer



VAN LEVERANCIER NAAR TRUSTED PARTNER

Er beweegt van alles in het landschap van IT outsourcing. Niet alleen aan de zijde van de uitbesteders, maar ook aan de zijde van de aanbiedende serviceproviders. Van aanbieders wordt meer en meer verwacht dat ze meedenken en meer doen dan alleen “op de winkel passen”. Tegelijk hanteren de technologiepartners zelf ook meer een klantgerichte attitude en een no-nonsense aanpak. Er wordt gezocht naar nieuwe vormen van samenwerking. Trusted partnerships, waarin ecosystemen worden opgezocht voor co-creatie, kritische massa en gedeelde risico's.

“Trust” zoals in “Vertrouwen”

Hoe dan ook, wederzijds vertrouwen is de basisvoorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Investeren in vertrouwen lijkt misschien naïef omdat het niet rationeel, meetbaar of maakbaar is. Toch hebben alle betrokken partijen belang bij een goede samenwerking en loont het om aan actief relatieonderhoud te doen.

Onderzoeksbureau Giarte heeft een aantal indicatoren uitgezet om de aanwezigheid van vertrouwen te meten. Ze zijn onderverdeeld in twee groepen: vertrouwen gebaseerd op een volwassen relatie en vertrouwen gebaseerd op een volwassen partnership. Zowel uitbesteders als

De volwassen RELATIE

steunt op rationeel vertrouwen. Dit type vertrouwen vormt zich op basis van ervaring en komt tot stand door de bekwaamheid en betrouwbaarheid van de serviceprovider: afspraken nakomen met kennis van zaken. Een goede, juiste en regelmatige communicatie is ook belangrijk voor het tot stand komen van vertrouwen.

Het volwassen PARTNERSHIP

partnership steunt op relationeel vertrouwen dat voorkomt uit de persoonlijke betrokkenheid van de serviceprovider en zijn medewerkers. Dit soort gedrag laat zich niet zomaar afdwingen. Toch is het streven naar een volwassen partnership nu meer dan ooit aan de orde. Serviceproviders die enkel doen wat is afgesproken verliezen terrein. Intrinsieke bereidheid en goede intenties wekken veel vertrouwen en zijn de accelerators in deze samenwerking. Een gezonde Fix First and Then Argue benadering van de serviceprovider ligt aan de grondslag: los eerst het probleem op en ga dan in gesprek over de gelopen gang van zaken – oorzaak, gevolg en verbeterpunten. Een volwassen partnership wordt gekenmerkt door gelijkheid en gelijkwaardigheid, ook op commercieel vlak. Empathie speelt een centrale rol. Het zich kunnen verplaatsen in elkaars situatie is een voorwaarde voor gelijkwaardigheid. Open agenda's en transparantie over het functioneren van de eigen organisatie zijn bepalend voor de maturiteit van het partnership. Openheid tussen mensen en partijen is een belangrijke factor in het constructief oplossen van problemen of conflicten. Ook vanuit het oogpunt van kosten en snelheid is het zinvol op de agenda's zo open mogelijk te houden.

serviceproviders kunnen ze gebruiken als zelfreflectie of als gespreksbasis voor het inrichten en organiseren van een toekomstige samenwerking.

Het mag duidelijk zijn: technologische expertise is een belangrijk aspect van IT outsourcing, maar het gaat over veel meer dan dat. Goed nadenken over de inrichting van de samenwerking loont. Steeds meer bedrijven laten de gebruikerservaring hierin een rol spelen en nemen de gebruikerstevredenheid zelfs mee op als extra KPI (Kritieke Prestatie Indicator).

Van belerende SLA's naar motiverende XLA's

In Nederland waait inmiddels een nieuwe wind door IT outsourcing. Grote bedrijven, KLM is er een van, hebben er de afgelopen tijd al de nodige stappen gezet om de klassieke SLA's (vaak meer “Secret, Lies

and Assumptions” dan “Service Level Agreements”) om te bouwen naar zogenaamde XLA's. XLA staat voor eXperience Level Agreement en stelt vooral de beleving van de relatie centraal. Het is een wind die ongetwijfeld ook door België gaat waaien.

Pleitbezorger en grondlegger van het werken met XLA's is Marco Gianotten, managing director van onderzoeksbureau Giarte. Gianotten heeft een heldere visie op het verschil tussen XLA's en SLA's. Een korte schets: “XLA's gaan over emotie en wat werkelijk telt; de niet-functionele requirements. SLA staat voor iets technisch, iets zielloos. Je weet niet wat het met de gebruiker doet en dat wil je veranderen. Je wil dat IT'ers en serviceproviders meer gaan denken wat de impact is op de eindgebruiker en de business, in plaats dat ze alleen maar leveren wat ze denken te moeten leveren.”

SLA's worden nochtans met de beste bedoelingen ontwikkeld. Ze leggen de te verwachten dienstverlening tot in het kleinste detail vast en dienen als houvast voor klant en leverancier. Toch vervallen de meeste SLA's al snel in belerende documenten vol met regels, procedures en strafbepalingen. Ze zetten beide partijen in een soort van patstelling: de klant lokt berekend gedrag uit bij zijn serviceprovider en de serviceprovider blijft binnen de marges van de SLA en doet enkel wat is opdragen zonder te kijken naar het groter geheel.

Strikte bonus/malus-SLA's leiden dus niet tot een betere of vernieuwende dienstverlening, misschien wel integendeel. Intrinsieke motivatie daarentegen levert meer op. Ze zorgt voor meer betrokkenheid bij waar het eigenlijk om gaat: de business helpen een hogere versnelling te schakelen. Als uitbesteder wilt u een serviceprovider die zelf nadenkt en niet eentje die binnen de lijntjes van een SLA kleurt en volgezaam uitvoert. Zingeving, erkenning en autonomie zijn belangrijke drijfveren om tot beter prestaties te komen. Inzicht in de context is daarbij

cruciaal. Duidelijke prestatie-indicatoren voor de ganze keten helpen om die context inzichtelijk te maken: het nut van de eigen bijdrage tegenover de gemeenschappelijke doelstellingen. Het is belangrijk om op de business gerichte KPI's te hanteren waarbij het gewicht van een verstoring niet wordt gemeten aan de hand van anonieme percentages maar wel aan de hand van de economische impact op de werkvloer en eindklanten. Deze aanpak zet beleving en gebruikerservaring op de voorgrond en niet de performantie van IT.

SIAM

Een IT Governance Framework is een kritieke factor bij IT outsourcing. Een gedegen beheerkader gaat veel verder dan SLA's (of XLA's). Het legt de verantwoordelijkheden en beslissingsrechten vast van zowel de uitbestedende partij als de serviceprovider. Bovendien spreken de huidige trends niet meer zozeer over outsourcing maar eerder over multisourcing. Steeds meer bedrijven besteden verschillende delen van hun IT uit aan verschillende externe partners met elk hun specialiteit: cloudbaanbieder, datawarehousebeheer, telecomaandbieder... Meerdere providers op één lijn krijgen met uw bedrijfsvisie vergt echter een krachtig en procesgestuurd beheer van het project. Logisch gevolg van deze evolutie is het ontstaan van nieuwe procesmodellen, en dan komen we vandaag uit bij SIAM: Service Integration and Management. Echt nieuw zijn governance-modellen niet, maar hoe complexer het project wordt, hoe gevaarlijker het is om governance te verwaarlozen. De nieuwere SIAM-modellen focussen op het beheer van de volledige services lifecycle en leggen de verantwoordelijkheden vast van zowel de uitbesteder als de serviceprovider. Het belangrijkste om hieruit te onthouden: SIAM is de centrale controlekamer waar alle taken, verantwoordelijkheden en vragen samenkomen uit alle mogelijke afdelingen van uitbesteder en serviceprovider.

IJKPUNTEN VOOR EEN VOLWASSEN RELATIE

BEKWAAMHEID
BETROUWBAARHEID
Communicatie

IJKPUNTEN VOOR EEN VOLWASSEN PARTNERSHIP

BEREIDHEID
EMPATHIE
Openheid

CLOUD = IT OUTSOURCING, IT OUTSOURCING = CLOUD

Volgens Forbes zal tegen 2017 de workload afgehandeld met een cloudoplossing verdubbelen. Uit Gartner's Hype Cycle-rapport blijkt dat op dit moment 10 tot 15% van de bedrijven zich een hybride IT-strategie hebben eigen gemaakt. Binnen 2 tot 5 jaar zal hybrid cloud computing mainstream zijn, aldus nog hetzelfde rapport.

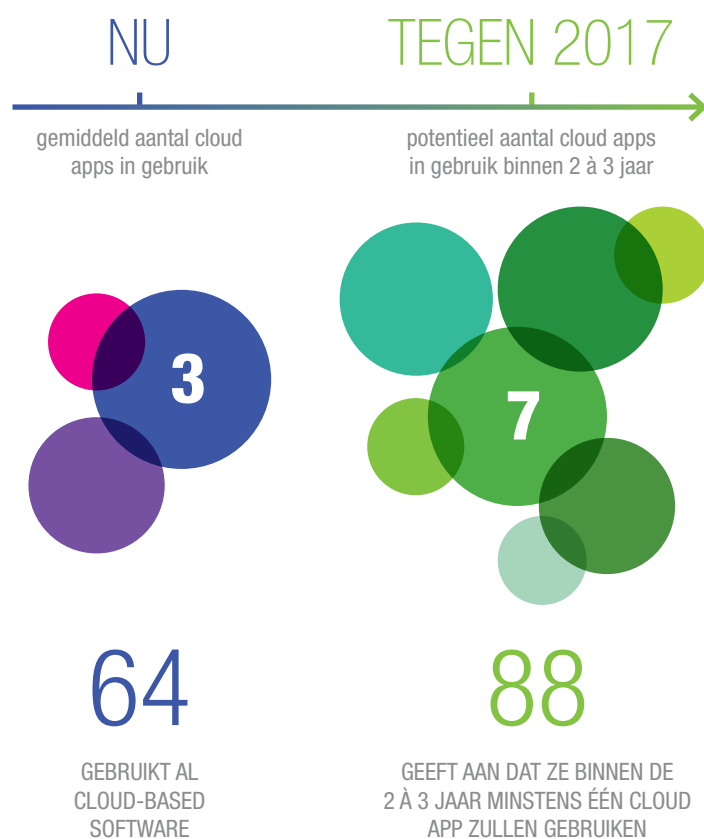
Statistieken zijn het erover eens: meer en meer bedrijven zullen gebruik gaan maken van een of andere combinatie van cloud-oplossingen: private cloud, public cloud, partner cloud. Waarom? Stel: u koopt een nieuw boekhoudpakket voor de financiële afdeling, en betaalt enkel voor die 8 werkuren dat medewerkers het pakket effectief gebruiken. U betaalt per maand, of zelfs per uur! Dat is enkel mogelijk met een schaalbaar cloudabonnement, zij het in de public cloud (Microsoft Azure, Google enz.) of in een partner cloud van uw serviceprovider. Maar tegelijk wilt u gevoelige gegevens beschermen tegen al te diverse privacywetgevingen in verschillende landen. Die gegevens houdt u dus liever binnenshuis op uw eigen infrastructuur.

Met hybrid cloud kunt u uit elke oplossing de voordelen halen en ze combineren tot een oplossing op maat van uw bedrijf.

Een grote drijvende trend daarbij is Consumer Power. De verwachting van de eindgebruiker om op zijn wenken bediend te worden. Dit resulteert in selfservice voor eindgebruikers. Een nieuwe medewerker start vandaag met een lege PC, en kiest zelf de applicaties en tools die hij nodig heeft voor zijn dagelijkse job. Applicaties in een cloud of op lokale infrastructuur. Het is het toekomstmodel voor alle bedrijven.

Maar hybrid cloud staat evengoed voor een grote uitdaging: de complexiteit van een hybride architectuur. De integratie van verschillende cloudoplossingen op het gebied van connectiviteit en veiligheid is geen sinecure. Bovendien moet uw huidige private cloud future-proof zijn om hybride te kunnen werken. Het is dus zeker zinvol om de huidige situatie grondig te analyseren voor u de overstap naar cloudoplossingen maakt.

Want hoe u het ook draait of keert: de toekomst is hybride. Gartner spreekt in deze context over vier trends die eerder al aan bod kwamen en die stilaan een vast gegeven vormen in de wereld: mobility, social media, big data en cloud. Samen leiden ze maar in één richting: de toekomst van de digital business, the internet of things. Wie mee wil zijn met de eerste drie, en zijn business wil omvormen tot digital business, kan niet zonder de cloud.



source: Forbes

DE FINANCIËEL MANAGER IN BEELD

Dat de IT-afdeling een business enabler moet zijn, en outsourcing daarvoor de nodige ruimte kan vrijmaken, is nu wel duidelijk. Desondanks blijft kostenbesparing natuurlijk een drijfveer voor uitbesteding. Zij het dan niet langer dé belangrijkste, dan toch eentje die kan doorwegen. En wie kosten en budgetten zegt, zegt CFO.

TCO, Capex en Opex zijn termen waarmee, bewust of onbewust, wel eens gegoocheld wordt. Om verwarring te vermijden, zetten we hier op een rijtje wat ze voor ons betekenen.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de rol van de CFO bij de beslissing om IT uit te besteden. Kan de CFO een leading factor zijn in die beslissing? Welke vragen stelt u zich als CFO wanneer (een deel van) de IT-afdeling wordt uitbesteed? En hoe zit het nu met die discussie over Capex en Opex?

TCO

TCO is volgens de definitie van Gartner (<http://www.gartner.com/it-glossary/total-cost-of-ownership-tco/>) "a comprehensive assessment of information technology (IT) or other costs across enterprise boundaries over time".

Een berekening dus van alle mogelijke kosten over een bepaalde tijdspanne en over de bedrijfsgrenzen heen. Voor IT omvat TCO de aanschaf van hardware en software, de kosten voor beheer en ondersteuning, communicatie, eindgebruikerskosten, kosten voor downtime, opleiding enz. TCO bestaat dus zowel uit Capex (kapitaaluitgaven) en Opex (operationele uitgaven).

Capex

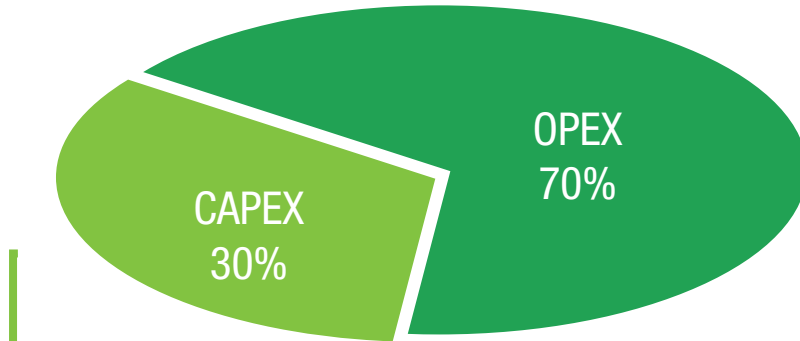
Capex (capital expenditure) omvat eenmalige investeringen. Voor IT denken we dan o.a. aan hardware, aankoop van licenties, installatiekosten en opstartkosten. Het gaat grofweg om dingen die langer dan een jaar in gebruik zijn, de kosten daarvan worden meestal over meer dan een jaar verspreid en komen gespreid over meerdere jaren in de resultaatsrekening.

Opex

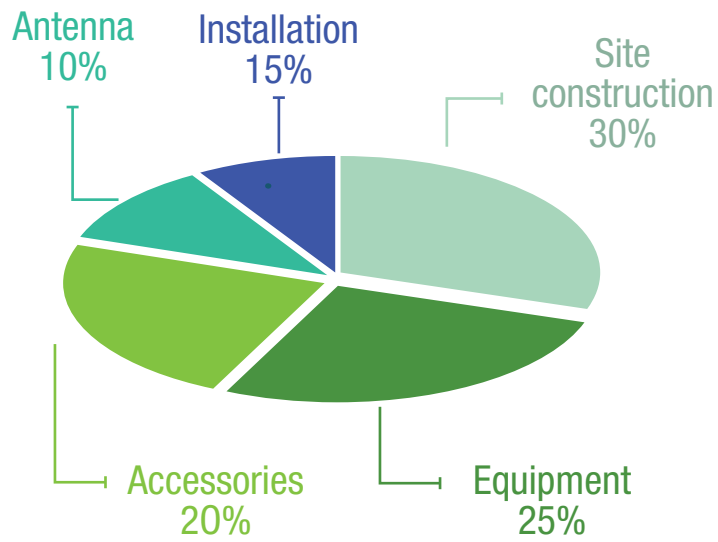
Opex (Operational expenditure) zijn de terugkerende kosten, in het geval van IT voor gebruik, beheer en onderhoud van de systemen, maar ook bijvoorbeeld cloudabbonementen en pay-per-use-modellen.

Voor alle duidelijkheid: de keuze om een uitgave als Capex of Opex te definiëren, is geen vrije keuze. Er zijn duidelijke fiscale en boekhoudkundige regels, op Europees en landelijk niveau, die bepalen wat Capex of Opex mag zijn.

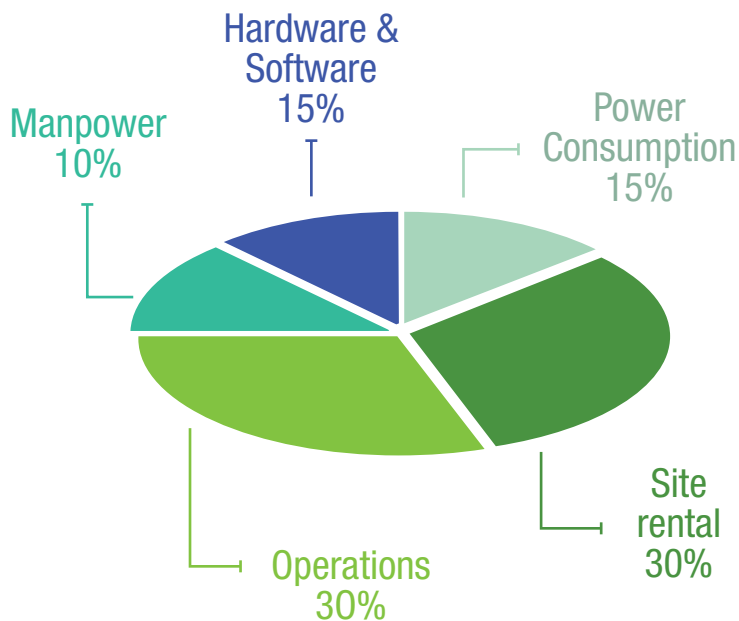
Total Cost of Ownership



Capital expenditure



Operational expenditures



IS OPEX BETER DAN CAPEX?

Tot enkele jaren geleden was TCO-reductie het toverwoord voor IT en IT outsourcing. Wie kosten wou besparen in de IT-afdeling, zorgde ervoor dat de TCO stevig naar beneden gehaald werd. En dat gaat het makkelijkst door aan Capex te sleutelen. Daarom hadden, en hebben, veel bedrijven een duidelijke voorkeur voor Capex. Een (grote) aankoop komt dan niet in de kosten van het lopende jaar, maar wordt gespreid over de kosten van verschillende jaren.

Maar: er zit ook een fiscaal kantje aan Capex. Bedrijven betalen niet graag belastingen. Als een bedrijf veel winst maakt, wil het graag veel kosten inbrengen, zodat het minder belastingen moet betalen. In die situatie is het dus niet zo interessant om kosten via Capex te spreiden en gaat de voorkeur naar Opex.

Binnen de grenzen van de fiscale regelgeving maken klanten en leveranciers dus afspraken over geleverde diensten en producten met betrekking tot Capex of Opex. Voor de meeste, aloude gekende diensten en producten zoals de aankoop van laptops, het opzetten van een IT-infrastructuur on-premise of het inhuren van personeel is die regelgeving ook vrij duidelijk en de afspraak snel gemaakt.

Sommige financieel managers houden het meest van Capex. Dat levert namelijk stabiele cijfers op voor de jaarlijkse budgetronde. De aankoop van software ter waarde van 100 000 euro geeft 5 jaar lang een kost van 20 000 euro. Simpel. En voorspelbaar.

TCO-reductie was dus lange tijd de grootste drijfveer voor IT outsourcing. Het wordt echter stilaan duidelijk dat dit niet meer volstaat om de business succesvol draaiende te houden. Een aantal jaren lang lukte het aardig om commodity uit te besteden voor minder geld dan besteed on-premise – my mess for less zoals men het verwoordt in het jaarboek 2016 van Giarte .

IT moet dus andere wegen inslaan om business enabler te kunnen blijven, en daar spelen de nieuwe licentiemodellen, zoals SaaS (Software as a Service) en pay-per-use, op in.

Eerst even verduidelijken: wanneer is een licentie Capex voor de klant? Wanneer is de verkoop van een licentie een opbrengst voor de leverancier? De basisregel is: zodra een klant de licentie aankoopt (eigenaar wordt) en op zijn systeem heeft staan, en de leverancier niet meer per definitie nodig heeft om de software te

gebruiken, is de verkoop voor de leverancier een opbrengst. Bij de klant wordt de download-datum van de licentie het Capex-moment.

Al het werk dat daarna nog door de leverancier wordt uitgevoerd om de software te omringen (bijkomende installaties, integratie) kunnen voor de klant ook Capex-kosten worden en daarna worden afgeschreven.

SaaS-modellen gooien dit systeem om. Deze trend is niet alleen in de IT-wereld zichtbaar, de disruptie manifesteert zich ook, en misschien zelfs oorspronkelijk, in alle geledingen van de maatschappij. Kijk naar de opkomst van de deeleconomie. Buren, gemeenschappen, virtuele groepen die elkaars ladder, boormachine, zitmaaier of zelfs auto lenen. Alles gaat naar een shared modus. SaaS is hiervan een perfect voorbeeld in de bedrijfswereld. Wie

bepaalde software vandaag nodig heeft voor het komende jaar, koopt die niet meer aan, maar huurt ze voor een jaar. Dat is per definitie Opex.

Maatschappelijke TREND: DEEL- ECONOMIE

ECONOMISCHE INVLOED

De 0-rente op spaargeld vandaag lijkt in eerste instantie in het nadeel van Opex te spelen. Als spaargeld niets opbrengt, kan je maar beter investeren in duurzame goederen, niet? Toch zien we dat niet in de evolutie naar servicemodellen. De belangrijkste reden hiervoor is dat bedrijven in deze crisisperiode hun cashflow eerst gebruiken om lopende schulden terug te betalen, in plaats van kapitaalsinvesteringen te doen.

WAT VINDT DE CFO HIERVAN?

Voor financieel managers lijkt dit dus een grote omslag. In de Capex van een bedrijf zullen in de toekomst alleen nog gebouwen zitten. En ze zullen moeten omgaan met de variabelen van Opex. Toch is de trend al langer aan zijn opmars bezig dan we denken. De meeste bedrijven zijn immers al lang geen eigenaar meer van hun bedrijfsgebouw, maar huren het – Opex dus.

Een van de grote voordelen van deze evolutie zit in de cashflow. Omdat Capex beperkter wordt, komt er veel meer (cash) geld vrij om elders te investeren: in innovatie, in de business. IT als drijver voor de business dus.

Steeds meer bedrijven worden geleid op het niveau van de cashflow, en dan zijn servicemodellen de toekomst. De financiële managers van de jongere generatie hebben minder problemen met de onzekerheid van Opex en stimuleren in hun beleid mee deze trend. Zij maken geen rigide jaarbudgetten meer, maar “rolling forecasts” (voortschrijdende prognoses). De meeste bedrijven die mee zijn met die trend stellen tegenwoordig een budget op met een voorspelling die 6 maanden vooruit kijkt, en onderweg wordt bijgesteld. Rolling forecasts die 6 maanden verderlopen, spelen beter in op de onzekere economische situatie, de huidige snelle (technologische) veranderin-

gen en de flexibiliteit van servicemodellen.

Servicemodellen leveren nog een ander groot voordeel op voor de klant. U stapt snel in bijvoorbeeld nieuwe software in, maar stapt er ook even snel weer uit. Daardoor kunt u kosten en opbrengsten beter en sneller op elkaar afstemmen. Als u een softwarelicentie aanschaft in een SaaS-model, en de business waarvoor de licentie bedoeld is, valt tegen, dan stopt u het huurcontract voor de licentie. U zit niet nog jaren opgescheept met een investeringskost waar geen opbrengst tegenover staat.



NADEEL VAN OPEX

Klanten willen zich vandaag de dag dus niet meer voor 5 of 10 jaar contractueel aan 1 leverancier binden. Desondanks blijven stabiliteit en betrouwbaarheid een belangrijk gegeven in de keuze van leverancier, in ieder geval in de Belgische markt. Ondanks alle razendsnelle veranderingen zoeken bedrijven toch continuïteit: wie software koopt in een SaaS-model doet dat liefst bij een leverancier die over 5 jaar ook nog bestaat. Het is dus aan de grotere, nu misschien nog conservatieve

bedrijven, om op de kar van service en Opex te springen en de klant wendbaarheid te bieden in combinatie met stabiliteit en lokale dienstverlening.

De wendbaarheid die de klant vraagt, en krijgt, heeft natuurlijk wel zo zijn nadeel voor de leverancier. SaaS aanbieden, vergt een andere financiële huishouding en zorgt mogelijk voor meer schulden bij de leverancier. Wie licenties wil verhuren, moet ze eerst zelf aankopen. En

hoewel ook de leverancier met servicemodellen of leaseformules kan werken bij zijn leverancier, moet iemand in de keten uiteindelijk wel de kapitaalsinvestering in de licentie of de server doen. De oplossing hiervoor, en trend voor de toekomst, is ontegenzeggelijk trusted partnership en co-creatie: klant en leverancier dragen elk hun deel van de (financiële) verantwoordelijkheid en werken gezamenlijk aan een succesvol project.

WHICH CFO PERSONALITY IS RIGHT FOR IT?

CFO LEADERSHIP STYLE: **Visionaries**

Only 9% of CFOs are considered Visionaries, preferring to make decisions based upon experience and intuition.

CIOInsight

9% 19%

CFO LEADERSHIP STYLE:

Revolutionaries

19% are considered Revolutionaries, embracing changes in corporate culture and structures. They take a maverick approach to data, happy to source it outside of designated business system.

CIOInsight

CONCLUSIE: CFO EN CEO SAMEN DE LEADING FACTOR

En zo is de cirkel dus rond en komen we terug bij de trend die ook voor de business geldt: trusted partnership. De leidende rol in de beslissing én governance is daarbij zeker niet alleen weggelegd voor de CEO en CIO. Dat er daarbij nog werk aan de winkel is, mag blijken uit een onderzoek van Epicor, onlangs ook nog aangehaald in CIO Insight Magazine .

Uit het onderzoek is gebleken dat de leiderschapsstijl van de CFO mee bepaalt of een CIO de kans krijgt toekomstgerichte en zogenaamd disruptieve beslissingen te nemen voor de IT-afdeling.

Verschillende leiderschapsstijlen ter zijde, is de CFO in de nieuwe relatie tussen uitbesteder en serviceprovider vanuit zijn ervaring uitermate geschikt om een sterke rol te spelen bij de totstandkoming van SIAM-modellen en XLA's.

- Tijdens de analyse van de actuele situatie, voor u overgaat tot uitbesteding, is de financieel manager als geen ander op de hoogte van cijfers en statistieken om een degelijke kosten-batenanalyse te maken.

- Wanneer de heikele en vaak vergeten punten van een uitbestedingscontract aan bod komen, zoals personeelsoverdracht, kan de financieel manager deze personeelsoverdracht in een financieel kader gieten.
- Omdat de financieel manager een grotere afstand heeft ten opzichte van de serviceprovider dan de betrokken CIO, kan hij een modere-rende rol spelen bij het opstellen van de eisen en verantwoordelijkheden in de SLA of XLA.

CEO, CFO en CIO kunnen dus samen, met elk hun eigen sterktes, een duidelijke rol spelen in de totstandkoming en governance van een uitbestedingscontract en zo hun bijdrage leveren aan de value chain.

Partnership, niet alleen tussen uitbesteder en leverancier, maar ook tussen managers onderling.

- i Outsource Magazine, No. 2 Volume 9
- ii Outsource Magazine, No. 2 Volume 9
- iii Giarte, Outsourcing Performance 2016
- iv Smart Business
- v Giarte, Outsourcing Performance 2016
- vi The KPMG Difference, October 2015
- vii Giarte, Outsourcing Performance 2016
- ix <https://www.youtube.com/watch?v=oZd4B82B8fY>
- x Giarte, Outsourcing Performance 2016
- xi <http://www.cioinsight.com/it-management/it-budgets/slideshows/which-cfo-personality-is-right-for-it.html> en <http://www.epicor.com/Press-Room/News-Releases/A-Strict-CFO-Could-Be-Bad-For-Business.aspx>
- xii <http://financieel-management.nl/artikel/de-financieel-manager-is-bij-outsourcing-te-veel-uit-beeld> The KPMG Difference, octobre 2015

About IT outsourcing

Realdolmen is uw partner om end-to-end-verantwoordelijkheid te nemen over uw volledige IT-omgeving. We bekijken samen welke delen u kan en wil uitbesteden. Voor meer details, neem vrijblijvend contact met ons op via **ITOutsourcing@realdolmen.com**.

Deze whitepaper kwam tot stand met medewerking van de volgende experts van Realdolmen:

Hendrik Albrecht, Jo Leemans,
Marc Schoeters and Philippe Minsart.

Copywriting en eindredactie:

Christel Vanhoof
Natacha Hinoul
Thomas Verschueren

© Alle rechten voorbehouden aan
Realdolmen NV Huizingen, 2016