

Transformational outsourcing versnelt digitale transformatie

Topmanagement sleutelfactor in digital-firstbeleid

Het is niet zozeer de techniek, het zijn cultuur en interne weerstanden die de grootste belemmeringen vormen om een digital-firstorganisatie te worden. Dit is de meest opvallende conclusie uit de CGI Global 1000, de jaarlijkse klantinterviews die CGI wereldwijd uitvoert. Transformational outsourcing is een belangrijke versneller voor digitale transformatie. Het stelt organisaties in staat om budget vrij te maken door het rationaliseren en optimaliseren van de legacy-IT.

Gedreven door cyberdreigingen, verwachtingen van consumenten, wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen willen overheden en bedrijven hun digitalisering versnellen. Ze staan voor de uitdaging om bestaande legacy-IT maximaal uit te nutten, te optimaliseren en te moderniseren. Met als doel de operationele kosten te reduceren en middelen vrij te maken voor noodzakelijke innovatie en transformatie. De vrijgemaakte middelen kunnen ondernemingen dan

investeren in een portfolio van projecten en initiatieven voor digitalisering, innovatie en transformatie van de organisatie. Transformational outsourcing is daarmee per definitie strategisch.

INTEGRATIE

Door de digitalisering neemt de integratiebehoefte van organisaties intern en extern toe. Dit komt doordat we steeds meer en intensiever samenwerken in ecosystemen van partners, leveranciers en joint ventures om zo klanten beter te bedienen tegen lagere operationele kosten. Ook worden steeds meer IT-diensten door de business zelf geselecteerd en geïmplementeerd op basis van de specifieke behoeftes per businessdomein. De cloud biedt hiervoor veel interessante mogelijkheden, denk hierbij aan (virtuele) infrastructuren, IT-platformen, cloudapplicaties, SaaS, microservices en API's. Tot slot spelen ook de convergentie van IT en operationele technologie en het Internet of Things een rol. Hierdoor ontstaat steeds meer een hybride IT-omgeving. Er is een toenemende behoefte aan integratieplatformen die de verschillende diensten en applicatie- en infrastructurele omgevingen in de cloud en elders met elkaar verbinden.





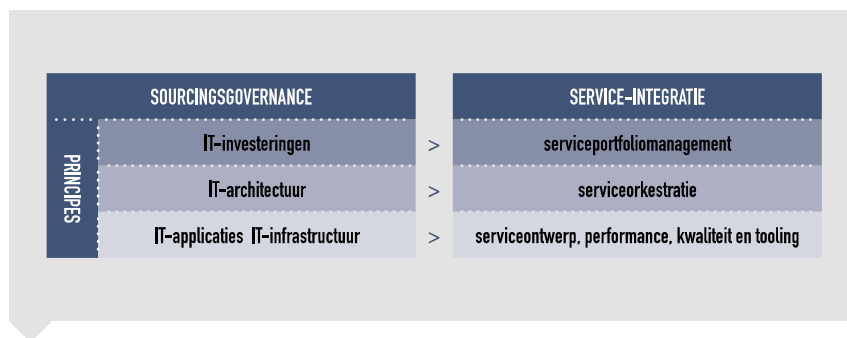
GOVERNANCE

Transformational outsourcing vereist effectieve governance en service-integratie. De hybride IT-omgeving is complexer en meer gedistribueerd. Er is steeds vaker sprake van multisourcing. Steeds meer wordt de leverancier daarbij medeverantwoordelijk voor het realiseren van business value en worden outcomegebaseerde metrieken afgesproken. Governance en integratie zijn kritische succesfactoren voor sourcing en levering. Een solide governance zorgt ervoor dat topmanagement en andere belanghebbenden betrokken, geëngageerd en geïnformeerd zijn. Het borgt eenduidige besluitvorming en accountability tussen opdrachtgever en leveranciers. Een effectieve governance is besluitvormingsgericht en legt vast welke besluiten moeten worden genomen, hoe en door wie. Door de ontwikkeling naar hybride IT neemt ook het belang van service-integratie in outsourcing verder toe. De governance legt daarbij de randvoorwaarden en vereisten vast waar de IT-dienstverlening aan moet voldoen (het wat). De service-integratie geeft invulling aan de samenhang en end-to-endregie van de IT-dienstverlening (het hoe van integratie). Volgens Weill en Ross (2004)¹ moet het topmanagement op vijf terreinen belangrijke governancebeslissingen nemen.

- IT-principes – overkoepelende beschrijvingen hoe IT wordt gebruikt in en door de business. Organisaties met een duidelijke visie en focus op het gebruik van IT realiseren in het algemeen hogere businesswaarde. Principes geven richting aan IT-strategie, sourcing en investeringsbeslissingen, bijvoorbeeld rondom hergebruik of make-buybeslissingen.
- IT-investeringen en prioritering – hoeveel wordt er geïnvesteerd in IT, in welke domeinen en goedkeuring alsook opvolging van businesscases.
- IT-architectuur – de samenhangende logica voor data, applicaties en infrastructuur.
- IT-infrastructuur – gedeelde IT-diensten die centraal gecoördineerd worden en de basis vormen van de IT.
- Businessapplicaties – het specificeren van de wensen en behoeften waar applicaties aan moeten voldoen.

KERNCOMPETENTIES

Gerelateerd aan deze kerngebieden voor governance onderscheiden we de volgende kerncompetenties voor service-integratie, zie ook figuur 1.



Figuur 1. Kerncompetenties voor service-integratie.

- Serviceportfoliomanagement zorgt ervoor dat er een juiste mix is van IT-diensten, zodat voldaan kan worden aan de businessbehoefte en investeringsmogelijkheden. Het omvat onder andere het beheer en onderhoud van de servicecatalogus.
- Serviceorkestratie voert de regie en coördinatie uit van de servicedeliveryactiviteiten in multisourcingsomgevingen. Het omvat onder andere de end-to-end-monitoring van de IT-infrastructuur en applicatieomgevingen en het overkoepelende IT-assetmanagement.
- Serviceontwerp faciliteert het ontwerp en de implementatie van nieuwe diensten in het serviceportfolio door de verschillende leveranciers en binnen de kaders van de IT-architectuur. Het beheert en toetst op de afgesproken end-to-end servicelevels.

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven met een effectieve governance blijvend 40 procent hogere rendementen op investeringen genereren dan hun concurrenten.² Een goede governance ondersteunt het verandervermogen van een organisatie. Het is de taak van het topmanagement om een duidelijke visie te bepalen op digitalisering en de daarbij behorende noodzaak tot verandering. Organisaties waar dit breed gedragen en geaccepteerd is, hebben een substantieel betere uitgangspositie voor succesvolle

transformatie. Het topmanagement heeft dus zelf de sleutel in handen door het bepalen en herhaaldelijk uitdragen van een consistente visie in alle geleidingen van de organisatie. Gebeurt dat niet, dan ontstaat

er weerstand en stopt de transformatie. Als de verandering in gang is gezet, is het belangrijk dat er op de korte en langere termijn successen worden geboekt. Beide moeten worden opgenomen in de investeringsplannen en in het serviceportfolio-plan. Ook hier geldt dat de transformatie uiteindelijk stopt als er geen kortetermijn-successen worden geboekt.

CONCLUSIE

Hybride IT en multisourcing bieden bedrijven grote kansen op het gebied van digitalisering, innovatie en transformatie op weg naar een digital-firstorganisatie. Transformational outsourcing stelt hoge eisen aan de governance en de integratie van de dienstverlening, applicaties en infrastructuur van verschillende leveranciers. Een bewezen en geïnstitutionaliseerde aanpak voor governance en service-integratie is een succesfactor bij transformational outsourcing.

Joost van den Berg is Vice President Consulting Application Services bij CGI Nederland.

NOTEN

1. P. Weill en J. Ross (2004), *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press: 27.
2. P. Weill en M. Broadbent, *Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on IT*, Harvard Business School Press 1998; hfdst. 3.