

UITBESTEDEN ZONDER STRUIKELBLOKKEN

Architectuur is een must

Tekst: Albert Sprokholt

Outsourcing groeit. Organisaties maken ook steeds meer gebruik van meerdere leveranciers voor outsourcing, om gebruik te maken van de specifieke voordelen die bepaalde leveranciers kunnen leveren of om risico's over meerdere leveranciers te spreiden. Naarmate het aandeel outsourcing in de ict-dienstverlening toeneemt, komt ook de vraag aan de orde: hoe richten we dat zo goed mogelijk in? Architectuur kan het antwoord op deze vraag geven. Dit artikel presenteert een visie op de rol en het belang van architectuur bij beslissingen rondom uitbesteding.

Architectuur is geen doel, maar een hulpmiddel om de informatievoorziening zo slim mogelijk in te richten, rekening houdend met omgevingsfactoren, doelstellingen van de organisatie, flexibiliteit, en technologische ontwikkelingen. Gesteld kan worden dat een goede architectuur van de informatievoorziening instrumenteel is voor een succesvolle uitbesteding.

Een fictief praktijkvoorbeeld kan duidelijk maken wat de gevolgen van het buiten beschouwing laten van architectuur bij uitbesteding kunnen zijn.

DE HARDE PRAKTIJK

De kogel is door de kerk, de onderneming heeft besloten tot outsourcen en vrijdagavond om 18.00 uur gaat de knop definitief om. Vanaf dat tijdstip wordt een groot deel van de systemen door externe partijen gehost. Partijen, want de firma is niet met één outsourcingpartner in zee gegaan. Om het risico te spreiden, maar ook om gebruik te kunnen maken van de specialismen van de verschillende aanbieders. Dat maakte het traject aanvankelijk complex, maar dat woog volgens het algemeen management niet op tegen de voordelen van gediversificeerd uitbesteden.

Hetzelfde gold voor de waarschuwing van de chieft architect. Hij waarschuwde dat het op de juiste manier ontvlechten van de IT-systemen en vervolgens verdelen van taken en rollen over verschillende externe toeleveranciers cruciaal zou zijn voor een succesvolle outsourcing. En ook dat die procedure, wilde men het goed doen, tijdrovend zou zijn. Maar technische implicaties mochten naar het oordeel van het management nooit een obstakel zijn om snel evidente businessvoordelen te realiseren.

Maar bij het begin van de nieuwe werkweek dienen de eerste problemen zich aan. Een deel van de medewerkers 'kan niet bij hun e-mail'. Op de vraag waar dat dan wel aan ligt, weet

een van de architecten van de firma na enig speurwerk het antwoord. Een klein deel van de medewerkers mailde nog via een aparte server. Een erfenis van een interne reorganisatie, twee jaar eerder. Geen ernstig probleem, zo wordt de directie van het bedrijf verzekerd. Aanlooppbleempje, constateert het management opgelucht en kiest voor een snelle oplossing. Dat de chieft architect juist voor dit soort problemen gewaarschuwd had, herinnert alleen zichzelf zich.

Nog diezelfde maandag dient zich een tweede probleem aan. Een klant kan niet inloggen op het systeem om daar de voortgang van een bestelling te volgen. Dat is van een andere orde, want onder meer met deze faciliteit heeft de onderneming zich het afgelopen jaar kunnen onderscheiden van zijn concurrenten. Om die reden heeft de chieft architect er bij herhaling op gewezen dat het bedrijf dit deel van het systeem in eigen beheer zou moeten houden. Het management was echter gevoeliger voor het argument van een van de outsourcingpartners dat tracking en tracing een commodity was. Klanten zouden met hetzelfde gemak op de systemen van de outsourcingpartner kunnen inloggen en daar de gewenste informatie

kunnen krijgen. Dat een aantal klanten via een speciaal protocol op de systemen van de firma inlogden, was bij de outsourcingpartner niet doorgedrongen. Hij behaalt zijn winst nu eenmaal door eenheidsoplossingen aan te bieden. Dus zit er niets anders op dan klanten een beleefde verontschuldiging te sturen met het verzoek hun systemen aan te passen, waarbij de kosten uiteraard voor rekening van de firma komen. Geen onoplosbaar probleem, maar niet voorzien en met name vervelend voor de reputatie van het bedrijf.

ARCHITECTUUR HELPT

Dit voorbeeld moge duidelijk maken dat het belangrijk is om de architectuur van de informatievoorziening op orde te hebben voordat er beslissingen over outsourcing worden genomen. Immers, architectuur helpt om vorm te geven aan de oplossing die wordt nagestreefd bij outsourcing: welke 'processen, systemen of componenten' houd je in huis en wat besteed je uit?

We zullen hierna een aantal facetten van de onontbeerlijke rol van architectuur de revue laten passeren.

VORMGEVING

Ieder bedrijf dat overweegt uit te besteden zal eerst moeten kijken naar zijn bedrijfsprocesmodel en vaststellen welke bedrijfsprocessen het bedrijf onderscheiden in de markt en waar het bedrijf toegevoegde waarde creëert. De afweging is relatief simpel: wat doe ik per se zelf omdat alleen ons bedrijf over deze specifieke kennis en kunde beschikt of omdat we een substantieel kostenvoordeel hebben? Wat kan ik overlaten aan marktpartijen omdat zij dat beter kunnen doen en tegen lagere kosten?

Alle bedrijfsprocessen waar geen toegevoegde waarde wordt gecreëerd in het product of dienst komen in principe voor uitbesteden in aanmerking. Vervolgens is de vraag of er aanbieders zijn en of er een markt is (op dit punt komen we hierna nog terug).

IN VEEL OUTSOURCINGS-PROJECTEN KOMEN ONTWERP- OF ARCHITECTUUR-VRAAGSTUKKEN NIET AAN DE ORDE

Van belang hierbij is om goed rekening te houden met de context van de organisatie en de stakeholders zoals klanten en leveranciers. Bepalend voor het al dan niet uitbesteden van een proces zijn beschikbare competenties (personeel), marktpositie, relatie met klanten, branding, innovatie, unieke kostenvoordelen – maar bijvoorbeeld ook een ict-afdeling die goed opereert en dicht tegen de business aan staat, kan zulke kostenvoordelen bereiken. Een onderneming of organisatie zou zodoende een ‘architectuurplaat’ kunnen maken van de bedrijfsprocessen die ‘in-house’ moeten worden gedaan en processen die uitbesteed zouden kunnen worden.

In veel outsourcingprojecten komen deze ontwerp- of architectuurvraagstukken niet aan de orde. Ze worden vaak doorgeschoven en komen dan naar boven tijdens de transformatie of later, wanneer is uitbesteed. Vaak ontstaan hierdoor conflicten met de leverancier, zeker wat betreft het aanpassen van de dienstverlening aan nieuwe ontwikkelingen. Verwachtingen en werkelijkheid blijken dan ineens niet met elkaar te sporen. Voorstellen die de leverancier doet, blijken ineens een veel grotere impact te hebben of kunnen niet geïmplementeerd worden omdat de huidige voorziening dat niet toelaat tenzij er grote wijzigingen worden doorgevoerd.

AFBAKENING

Architectuur helpt om een goede afbakening te krijgen tussen processen en systemen die worden uitbesteed en processen en systemen die niet worden uitbesteed – met als doel reductie van complexiteit en diversiteit in de nagestreefde oplossing.

Een bijzonder punt van aandacht hier zijn de applicaties die worden ingezet ter ondersteuning van die bedrijfsprocessen. Veel van de systemen die de afgelopen twintig jaar zijn ontwikkeld, zijn niet gebouwd vanuit de optiek van een bedrijfsproces maar vanuit een

functionele systeembenadering. Systemen ondersteunen vaak meerdere processen en zijn vervolgens lastig te ‘knippen’ (zoals ERP-systemen). Uit het oogpunt van flexibiliteit en standaardisatie heeft het de voorkeur om een bedrijfsproces op zo’n hoog mogelijk niveau te integreren, door uitwisseling van gegevens tussen verschillende bedrijfsprocessen zoals je ook gegevens uitwisselt tussen twee organisaties: geen integratie in de applicatie maar door uitwisseling van gegevens. Ook hier speelt architectuur weer een rol!

Door te analyseren welke bedrijfsprocessen door welke applicaties worden ondersteund, ontstaat inzicht in het vraagstuk welke processen met hun applicaties zijn uit te besteden. Historisch gezien is dat vooral gerealiseerd bij business-procesoutsourcing op het gebied van HR en salarisverwerking: processen die relatief eenvoudig uit een organisatie zijn te halen en die over hun eigen applicaties beschikken.

Bij andere secundaire bedrijfsprocessen zoals debiteuren- en of crediteurenbeheer zijn er vergelijkbare ontwikkelingen. Het gaat daarbij om zogenaamde horizontale processen (min of meer gelijke processen voor verschillende bedrijfstakken). Voor de primaire processen zijn meestal sectorspecifieke oplossingen nodig, zoals reserveringssystemen in de reissector, hypotheeksystemen, betalingsystemen of effectenbeheer voor de bancaire wereld.

De uitbesteding van dit soort processen vraagt om een visie op de manier waarop de dienstverlening van bijvoorbeeld een BPO-serviceprovider past binnen de eigen bedrijfsprocessen. Vooral het bepalen van de knip is essentieel, waarbij het uitgangspunt moet zijn de uitwisseling van gegevens en de mutaties daarop zo eenvoudig mogelijk te houden.

In die zin is het interessant om te zien wat er rondom de vele webshops op internet gebeurt: deze webshops gebruiken vaak standaardsoftware voor

Architectuur

Een architectuur beschrijft de samenhang in de structuur van de processen, systemen en technische componenten die de informatievoorziening van een organisatie vormen in haar specifieke omgevingscontext en levert een ontwerp van de inrichting van processen, systemen en technische componenten, om de langetermijndoelen van de organisatie te realiseren. Dat kan gedefinieerd zijn in meerdere abstractieniveaus, bijvoorbeeld de niveaus van infrastructuur, applicaties, informatie en organisatie.

Processen, systemen en technische componenten kunnen verschillende vormen aannemen: het kunnen diensten van derden zijn, softwarepakketten, bedrijfsprocessen maar ook de meer technische zaken als netwerken, dataopslag en verwerkingscapaciteit.

Verder is de context van belang. Een architectuur dient altijd antwoord te geven op de vraag hoe een organisatie zich inricht gegeven de eisen die de omgeving stelt; of dit nu klanten, leveranciers, de overheid of bijvoorbeeld specifieke geografische omgevingsfactoren zijn. De context maakt de architectuur voor iedere onderneming uniek. De componenten kunnen standaardelementen zijn.

orderverwerking, warehousing, distributie, betalingen et cetera of ze haken in op dienstverlening van andere bedrijven. Waar ze zich onderscheiden is prijs, betrouwbaarheid, snelheid van leveren en informatie over producten. Ook hier speelt architectuur een rol bij de vraag: wat kan ik uitbesteden en wat moet ik zelf doen op procesniveau?

Meestal wordt er op bestaande organisatorische scheidslijnen of functies uitbesteed, wat vaak niet past bij de architectuur van de informatievoorziening. Dit kan de nodige gevolgen voor de bedrijfsvoering hebben. Neem de uitbesteding van werkplekken. De

UITBESTEDEN OP ORGANISATORISCHE SCHEIDSLIJNEN OF FUNCTIES PAST VAAK NIET BIJ DE ARCHITECTUUR VAN DE INFORMATIE-VOORZIENING

businesscase van werkplekuitbesteding wordt nog steeds opgesteld op basis van de kosten van de werkplek, gezien vanuit de ict-afdeling. En dit terwijl de context en de processen waarin deze werkplekken worden gebruikt variëren door de organisatie heen. Het bedrijfsproces dat ondersteund wordt door de werkplek, bepaalt of uitbesteden een valide optie is. In dat laatste geval ervaren de gebruikers van deze werkplekken de consequenties.

In veel gevallen is de uitbesteding alleen gebaseerd op kostenverlaging door personeelsreductie of verlaging van de personeelskosten door goedkopere arbeid in te zetten. In geval van offshoring gaat het dan vaak alleen om de voordelen van *labour arbitrage* tussen de locatie van offshoring en de arbeidskosten van de eigen ict-afdeling. Echte waardecreatie vindt niet plaats. Niet veel meer dan een soort van payrolling dus, met alle gevolgen van suboptimalisatie of zelfs gewoon regelrechte ongelukken. Sommige bedrijven werven nu voor functies die ze vier jaar geleden hebben uitbesteed...

ANALYSE

Architectuur ondersteunt een goede marktanalyse en de selectie van een leverancier.

Allereerst: een uitbesteder zal er in principe naar streven een dienst in een generieke vorm bij een dienstverlener in te kopen. Deze aanbieder kan in veel gevallen alleen geld verdienen door optimalisaties: *innovaties in de dienst*, *economies of scale* en het doorvoeren van *continuous improvement*. Alleen dan kan uitbesteding een blijvend voordeel leveren voor zowel opdrachtgever als uitbesteder.

De uitbesteder zal geconfronteerd worden met zijn architectuurkeuzes: zijn de gewenste diensten op de markt beschikbaar en inpasbaar in de eigen architectuur? Zo nee, wat betekent dat dan voor de eigen architectuur: zijn er architectonische veranderingen en aanpassingen mogelijk om de dienst-

verlening van de leverancier alsnog in te passen? Het streven zal moeten zijn om waar mogelijk generieke componenten in te zetten. Een simpele analogie als voorbeeld: ik ga ook niet met mijn eigen receptuur naar de bakker om hem brood te laten bakken: ik kies uit het brood dat hij verkoopt. Ik ga ervan uit dat de bakker met innovaties komt, zijn bakkerij goed managet en dat zijn brood aan de gestelde eisen voldoet.

Dat zijn de basisverwachtingen die een klant bij uitbesteding mag hebben. Helaas ontbreekt het daar vaak aan: de klant wil zijn bestaande dienstverlening een-op-een terugzien, dan wel de leverancier biedt een dienstverlening die niet generiek genoeg is of moeilijk valt in te passen binnen de wensen of de architectuur van de klant.

Het blijft complex: ook een bedrijf dat kiest voor een architectuurbenadering zal over zijn schaduw heen moeten stappen en moeten accepteren dat het proces dat door een professionele dienstverlener wordt aangeboden 'goed genoeg' is. Wie doet dat vandaag de dag? We proberen steeds weer ondersteunende processen uit te besteden onder het beding dat die processen conform onze eigen specificaties plaatsvinden en de leverancier zijn werkwijze aanpast aan de onze. Een dergelijk model biedt geen mogelijkheid tot verdere waardecreatie door het aan anderen aan te bieden of te

optimaliseren. Sommige leveranciers hebben zwaar leergeld betaald voor het in de markt zetten van bepaalde backoffice-oplossingen: de oplossing was soms niet generiek genoeg, maar ook waren de klanten niet bereid mee te werken met de oplossing die de leverancier bood.

Bovenstaande geldt in mindere mate voor de outsourcing die plaatsvindt bij grote multinationals: zij hebben vaak een zodanige omvang dat de leverancier voldoende schaalgrootte krijgt om op economische wijze de dienstverlening te starten, zonder dat er wezenlijke aanpassingen in de architectuur hoeven plaats te vinden.

Voor bedrijven die deze schaalgrootte niet hebben is de enige economisch verantwoorde afweging om processen generieker te maken of vooralsnog van uitbesteding af te zien. Het mkb bijvoorbeeld is grotendeels bereid gebruik te maken van de dienstverlening die administratiekantoren in generieke vorm bieden.

GOVERNANCE

Een goede architectuur van de informatievoorziening maakt governance eenvoudiger, doordat er zicht is op de bedrijfsprocessen en systemen in hun onderlinge samenhang. Vanuit de wereld van de bedrijfsvoering zijn bedrijfskritische indicatoren af te leiden waaraan processen en systemen moeten voldoen om de bedrijfsvoering te controleren (dat kunnen bedrijfsrisico's zijn maar ook prestatie-eisen) en de doelstelling van de organisatie te bereiken. Dit zorgt ervoor dat allerlei niet ter zake doende (vaak technische) indicatoren buiten beschouwing blijven en plaats maken voor factoren die er toe doen in de bedrijfsvoering. Architectuur helpt om zicht te krijgen op die zaken die er toe doen. Om het beeld van de bakker weer te gebruiken: het gaat om de versheid, het gewicht en bijvoorbeeld de samenstelling van het brood en de vriendelijkheid van het personeel, maar niet over de capaciteit van zijn oven, zijn waterverbruik, de temperatuur van

de oven of andere parameters die wel voor de bakker, maar voor zijn klant niet direct van belang zijn.

Bij een goed ontwikkelde architectuur zal de regie gericht zijn op het toezicht op de onderlinge werking van de architectuuronderdelen, ofwel de uitwisseling van gegevens. Ook de werking van elk onderdeel afzonderlijk wordt bekeken: hier kan volstaan worden met de normstelling voor ieder onderdeel, en het meten van input- en outputvariabelen. De prestatie van het integrale bedrijfsproces komt eveneens onder de loep: tijdige levering, foutloze factuur et cetera. Bij afwijkingen van de norm kan overgegaan worden tot een analyse van de afwijking: ligt de oorzaak in het informatiesysteem, is de fout gelegen in menselijke interactie (training en opleiding), is het een feit afkomstig uit een ander systeem (bijvoorbeeld een voorraadtekort)?

Het neveneffect van een dergelijke werkwijze is een betere communicatie tussen informatievoorziening (als functie) en bedrijfsvoering. Je praat immers over het verbeteren van de bedrijfsvoering op basis van inzicht, verkregen door de informatievoorziening. Dat zal bovendien helpen om te komen tot 'lean en mean regie'.

Van groot belang is wel om regie over de informatievoorziening ook in te richten op veranderingen in de context van de organisatie. Tot welke aanpassingen in de informatievoor-

ziening gaan veranderingen van buiten de onderneming leiden? Denk aan allianties, overnames, nieuwe technische mogelijkheden, nieuwe diensten, nieuwe regelgeving... Met behulp van architectuur zijn de gevolgen eenvoudiger in kaart te brengen.

TRANSFORMATIE

Een architectuur van de bestaande en de toekomstige situatie brengt scherp in beeld waar in de organisatie de veranderingen zullen plaatsvinden. In het geval van outsourcing wordt zichtbaar gemaakt welke onderdelen naar buiten worden gebracht, welke medewerkers er zullen vertrekken. Maar ook de invloed van de uitbesteding op specifieke processen wordt duidelijk. Risico's van de transformatie komen in beeld.

Er valt ook een inschatting te maken van de inspanning die nodig is om veranderingen in de eigen organisatie door te voeren. Dat is nu precies wat in veel transformatieprogramma's bij het afsluiten van het contract ontbreekt en pas na die tijd duidelijk wordt. Het is voor de organisatie zaak zo snel mogelijk grip op de nieuwe situatie te krijgen en met de diensten van de nieuwe leverancier te leren werken. Vaak gaat dit laatste allemaal nogal proefondervindelijk en worden zaken ad hoc opgepakt zonder dat er vooraf een goed overzicht bestaat. Vooral bij de uitbesteding van ict worden velen in de eigen organisatie geraakt omdat ict zo verweven is met praktisch alle bedrijfsprocessen.

Vooraf samenwerken met de leverancier en bepalen hoe zijn dienstverlening aansluit op de processen van de eigen organisatie, op basis van architectuur, is dan ook een must.

SCHAARSE MEDEWERKERS

Bij het werken aan architectuur zijn medewerkers nodig die inzicht hebben in bedrijfsprocessen en die de organisatie in de context van haar omgeving kunnen plaatsen.

Is wel voldoende bekend welke competenties zulke mensen in huis moe-

ten hebben? De vraag is of er überhaupt voldoende mensen met de juiste competenties – meerdere jaren praktijkervaring in combinatie met theoretische kennis – te vinden zijn. Ze zijn schaars en die schaarste vormt een probleem bij uitbesteden.

Architecten moeten mensen zijn die buiten de grenzen van datgene wat ze ontwerpen moeten kunnen denken. Ze zijn zich bewust van de context waarin systemen werken, hebben branche- of proceskennis, zijn op de hoogte van algemene ontwikkelingen en trends. Zij ontwerpen 'constructies' (een samenspel van systemen en hun gebruikscontext) voor een veelvoud van jaren, zij moeten in staat zijn grenzen zodanig te trekken dat systemen flexibel en aanpasbaar zijn. Ze zijn communicatief sterk, oplossingsgericht en maken gebruik van componenten. Verder is het een taak van het general management om IT echt te gaan betrekken bij de bedrijfsvoering en niet meer te accepteren dat IT langs de zijlijn staat. IT moet weten waar het om gaat: niet alleen in de eigen organisatie maar ook bij de klanten en leveranciers van het bedrijf.

Albert Sprokholt is Research Director en strategisch adviseur bij Quint Wellington Redwood, een managementadviesbureau dat zich toelegt op het oplossen van IT-gerelateerde organisatievraagstukken.

ARCHITECTUUR BRENGT DE RISICO'S VAN DE TRANSFORMATIE IN BEELD