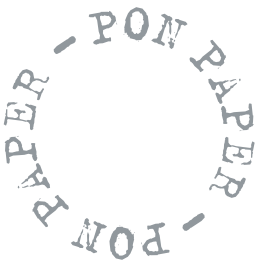


BEDRIJFSPROCESSEN UIT DE CLOUD

BUSINESS RULES ALS SUCCESFACTOR



**JEROEN VAN GRONDELLE
RUDOLF LIEFERS
JOHAN VERSENDAAL**

PAPER - PAPER
PAPER - PAPER
PAPER - PAPER

BEDRIJFSPROCESSEN UIT DE CLOUD

BUSINESS RULES ALS SUCCESFACTOR

JEROEN VAN GRONDELLE
RUDOLF LIEFERS
JOHAN VERSENDAAL

Colofon

‘Bedrijfsprocessen uit de cloud, business rules als succesfactor’ is een publicatie van het Platform Outsourcing Nederland en is het verslag van een onderzoek van de Hogeschool Utrecht, Lectoraat Extended Enterprise Studies, die tot stand is gekomen met een subsidie van het PON.



Auteurs

Jeroen van Grondelle

Rudolf Liefers

Johan Versendaal

Uitgever

Platform Outsourcing Nederland

Hogeschool Utrecht

Lectoraat Extended Enterprise Studies

Postbus 182, 3500 AD Utrecht

www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Technologie-en-Innovatie/Extended-Enterprises.aspx



© Platform Outsourcing Nederland, 2015

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

Colofon	4
1 Inleiding	7
2 BPO en de opkomst van ‘BPO uit de cloud’	9
3 Besturing van cloudmatige BPO	23
4 Cloudmatige BPO op basis van BRM	31
5 Praktische scenario’s voor BRM gebaseerde BPO diensten	39
6 Toetsing in de markt	49
7 Conclusies	59
8 Vooruitblik	63
Literatuur	71

1 Inleiding

De cloud zorgt in zekere zin voor democratisering van de sourcing markt. Steeds meer IT diensten zijn relatief eenvoudig toegankelijk gemaakt voor een brede doelgroep. Hierbij transformeert de markt naar gebruiks- en transactie gebaseerde prijsmodellen. De Business Process Outsourcing (BPO) markt is vooralsnog maar beperkt geraakt door deze ontwikkeling. Uitbesteden van bedrijfsprocessen, zowel primaire als secundaire processen, lijkt nog minder goed op basis van sterk gestandaardiseerde bouwstenen plaats te kunnen vinden, zoals bij “IT Cloud” diensten. De BPO markt is nog sterk gewend aan en gericht op maatwerk. Dit betekent dat BPO nog maar in beperkte mate “as a service” kan worden geleverd. Aanbieders en afnemers van BPO diensten zijn echter wel op zoek naar meer standaardisatie en daarmee ook naar de (utility)voordelen van de cloud. Omdat BPO diensten in zekere zin nog beperkt gestandaardiseerd zijn, is een grote besturings- c.q. regie-inspanning nodig om het geheel tot een samenhangend geheel te smeden, te leveren en te beheren. Uitbesteding van bedrijfsprocessen lijkt daarmee door de hoge transformatie- en regiekosten alleen haalbaar voor grote organisaties. Dat is een gemiste kans, voor alle partijen

Toch worden ook in deze markt de eerste bewegingen naar “as a service” duidelijk zichtbaar. Gezien de brede cloud trend, die sector na sector raakt, lijkt het voor de hand te liggen dat een cloud georiënteerde BPO markt gaat ontstaan. Dat het bieden van standaard en schaalbare BPO diensten wel degelijk mogelijk is, wordt onder andere al getoond in het midden en kleinbedrijf segment. Daar zijn al vele BPO aanbieders actief, die end-to-end bedrijfsprocessen aanbieden tegen voorspelbare kosten en met schaalbare kenmerken. Voorbeelden zijn white label pensioenadministratie voor kleine fondsen en hypotheekafwikkeling, maar ook het uitvoeren van financiële administratie en HR processen voor kleine organisaties en zelfs ZZP-ers.

Het veld van business rules management (BRM) heeft een aantal uitgangspunten gemeen met de cloud. Bedrijfsregels worden gebruikt om de verschillende eisen en randvoorwaarden aan een proces (het WAT) los te koppelen van de uiteindelijke invulling ervan (het HOE). Deze eigenschap wordt declarativiteit genoemd. Die declaratieve ont koppeling van het wat en het hoe lijkt goed te passen bij de gedachte achter de cloud. Ook bij de cloud wordt vaak uitgegaan van relatief beperkte inhoudelijke kennis over en invloed op de onderliggende technologie en andere implementatieaspecten. In plaats daarvan stuurt de klant de leverancier vooral aan op diensteigenschappen zoals volume en service niveau. BRM lijkt daarmee een interessant veld om BPO uit de cloud mee te realiseren. Het deelt een aantal belangrijke uitgangspunten met de cloud/utility benadering en biedt invalshoeken om de regie-inspanning bij verdere adoptie van BPO uit de cloud mee te beheersen.

De vraag die dit onderzoek probeert te beantwoorden is dan ook: “kunnen business rules management concepten interessante nieuwe mogelijkheden bieden bij het aanbieden en afnemen van bedrijfsprocessen ‘as a service’?” In dit onderzoek proberen we deze vraag te beantwoorden door:

- een beeld te geven van de stand van zaken in de cloud- en BPO markt (hoofdstuk 2);
- de ontwikkelingen in de markt te schetsen en dit te relateren aan vraagstukken rondom regie en besturing (hoofdstuk 3);
- een model voor “cloudmatige business process outsourcing” uit te werken (hoofdstuk 4);
- scenario’s voor het cloudmatige BPO model te presenteren (hoofdstuk 5);
- het model op bruikbaarheid te toetsen (hoofdstuk 6);
- enkele conclusies over de observaties en bevindingen te trekken (hoofdstuk 7);
- een vooruitblik te geven voor de komende jaren (hoofdstuk 8).

2 BPO en de opkomst van “BPO uit de cloud”

Met betrekking tot cloud computing heeft de laatste jaren de nodige ontwikkeling van theoretische kaders plaatsgevonden. Wat betreft “BPO uit de cloud” is deze ontwikkeling van breed geaccepteerde modellen nog minder ver, daarom zullen we in dit hoofdstuk de term cloudmatige BPO definiëren, die we in het vervolg van dit rapport verder zullen hanteren.

Uitbesteden van bedrijfsprocessen

Outsourcing betref het overdragen van bedrijfsprocessen en de daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers aan een gespecialiseerde leverancier. Gedurende de afgesproken looptijd van de outsourcing overeenkomst ontvangt de overdragende partij diensten terug van diezelfde leverancier, op basis van die processen, met een resultaatverplichting (Delen en Beulen, 2006).

Business Process Outsourcing (BPO) betreft het uitbesteden van een bedrijfsproces aan een derde partij. BPO vindt de laatste jaren op steeds grotere schaal plaats, veel bedrijven doen ervaringen op met wisselende resultaten. BPO is echter niet nieuw. Vooral in de maakindustrie bestaat het concept al tamelijk lang. In de service industrie heeft BPO in de laatste jaren een grote vlucht genomen, door verbeterde IT-diensten en mondialisering van de arbeidsmarkt. Voorbeelden van service processen die vaak in een BPO-context worden uitbesteed zijn finance & accounting, human resources management, call center management en inkoop. Deze processen bevinden zich echter niet in het hart van de meeste organisaties. Recentere

ontwikkelingen geven aan dat ook processen die dichterbij het primaire proces staan, als BPO dienst worden uitbesteed. Voorbeelden hiervan zijn:

- de afwikkeling van hypotheeken nadat de verstrekker een hypotheek afgesloten heeft met een klant;
- het uitvoeren van second opinions bij radiologische onderzoek in ziekenhuizen;
- factuurafhandeling bij energiebedrijven inclusief het debiteurenbeheer.

Uitbesteden naar de 'cloud'

Een belangrijke ontwikkeling in de IT uitbestedingsmarkt zijn de zogenaamde clouddiensten. Bij cloud staat het dienstconcept centraal. De diensten zijn via het netwerk overal toegankelijk en maken gebruik van internetstandaarden waardoor de dienst vanaf elk type randapparatuur met internettoegang en een browser te gebruiken is. Clouddiensten worden op basis van verbruik in rekening gebracht, vaak in een abonnementsconstructie. Bekende clouddiensten (VKA, 2012) zijn gegevensopslag (*Dropbox, KPN Back-up Online, Microsoft Skydrive*), webhosting, internetbellen (*Skype*), kantoorautomatisering, (*Google Apps, Microsoft Office 365*), email (*Yahoo mail, Microsoft Hotmail en Google Gmail*), Customer Relationship Management, (*Salesforce.com*), Human Resources Management (*SuccessFactors, Workday, RAET YouForce*), Social networking (*LinkedIn en Facebook*).

Bij clouddiensten neemt de leverancier verregaande verantwoordelijkheden bij het definiëren en leveren van de dienst en heeft de afnemer beperkte mogelijkheden bij het specificeren van hetgeen hij afneemt. De afnemer heeft vooral invloed ten aanzien van de af te nemen volumes en op bepaalde aspecten van de functionaliteit. De invloed van de klant, over hoe de dienst inhoudelijk wordt ingevuld, is over het algemeen veel beperkter. De eigenschappen van clouddiensten leiden tot verschillende (potentiële) voordelen (HfS Research, 2014) voor afnemers van deze diensten:

- Een hoge mate van flexibiliteit met betrekking tot de afname, en betaling, van IT;
- Verschuiving van investering- (CAPEX) naar exploitatiekosten (OPEX);
- Snelle ontwikkeling van nieuwe dienstverlening (innovatie) en minder risico ten aanzien van nieuwe investeringen in IT;
- Lagere kosten;
- Verlaging van de beheersinspanning.

Klassieke modellen voor clouddiensten

In dit onderzoek zullen we voor de term clouddiensten de definitie (Mell, P, & Grance, T, 2011) van het Amerikaanse National Institute of Standards and Technology (NIST, 2011) gebruiken:

“Cloud Computing is a model for enabling convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction.”

Het NIST definieert een aantal dienstenmodellen.

Tabel 1 Referentiekader van het NIST

Dienstenmodel	Toelichting
Infrastructuur als een Service (IaaS)	De klant/consument krijgt de mogelijkheid om infrastructuur-gerelateerde diensten af te nemen, zoals verwerkingscapaciteit, opslag, netwerktoegang en vergelijkbare basisdiensten.
Platform als een Service (PaaS)	De klant/consument krijgt de mogelijkheid om eigen software (applicaties, ontwikkelomgevingen, testomgevingen, gekocht of zelf gemaakt) op het beschikbaar gestelde cloud platform in te zetten, met behulp van ondersteunende software tools van de eigenaar van het cloud platform.
Software als een Service	De klant/consument krijgt de mogelijkheid om applicaties via een cloud infrastructuur te gebruiken. Deze applicaties worden doorgaans via een thin client (app, browser) aangeboden. De SaaS applicaties zijn gestandaardiseerd en vaak een monoliet, gericht op een afgebakend bedrijfsproces (sales, finance, etc.). De klant kan alleen beheer uitvoeren op gebruikerstoegang en bijbehorende functionaliteit en op de afgenomen volumes.

Naast de diensten modellen beschrijft het NIST ook een aantal karakteristieken die clouddiensten moeten hebben.

Tabel 2 Karakteristieken van clouddiensten volgens het NIST

Karakteristiek	Omschrijving
On Demand Self Service	Afneemers kunnen zich (online) aanmelden voor het gebruik van clouddiensten zonder tussenkomst van medewerkers van de aanbieder. Nadat de afnemer zich door middel van zelfbediening heeft aangemeld kan (vrijwel) direct van de clouddiensten gebruik gemaakt worden.
Broad Network Access	Voor toegang tot de clouddienst wordt gebruik gemaakt van standaard internetprotocollen. Hierdoor is vanaf elke locatie en in principe elk type randapparaat (laptop, tablet, smartphone) toegang tot de dienst mogelijk.
Resource Pooling	De middelen (servers, opslag, netwerk) van de aanbieder van clouddiensten worden gedeeld door meerdere afnemers. Het, op aanvraag, fysiek en/of virtueel toewijzen van middelen aan een afnemer gebeurt geautomatiseerd en dynamisch, veelal zonder dat de afnemer weet waar de middelen zich (fysiek en/of geografisch) bevinden. Dit delen van middelen tussen verschillende afnemers wordt ook wel “Multi-tenant” of “Multi-tenancy” genoemd.
Rapid Elasticity	De capaciteit van een clouddienst kan op verzoek van de afnemer, meestal automatisch, direct worden uitgebreid of juist weer worden vrijgegeven. Dit op- en afschalen van de benodigde middelen stelt de afnemer in staat alleen die capaciteit af te nemen en te betalen die noodzakelijk is. Voor de afnemer lijkt het alsof een ongelimiteerde hoeveelheid middelen ter beschikking staat.
Measured Service	Clouddiensten worden aangeboden en afgenomen, en in het algemeen afgerekend, in eenheden die passen bij het type dienst. Deze eenheden zijn meetbaar, controleerbaar en rapporteerbaar. Voorbeelden van meetbare eenheden zijn Gbytes (opslagcapaciteit), het aantal actieve gebruikersaccounts, de verwerkingscapaciteit per uur of Mbps (bandbreedte).

Rapid elasticity, pooling en schaalbaarheid van clouddiensten

Een belangrijk kenmerk van een clouddienst is het snel kunnen inspelen op wisselende klantvraagvolumes - aangeduid met de term “rapid elasticity”. Het gaat hierbij om de aanlooptijd (ramp-up time) om een nieuwe dienst operationeel te krijgen. Dit wordt in de lagen IaaS, PaaS en SaaS veelal mogelijk gemaakt met behulp van resource pooling. Bij technologie kan dit relatief gezien makkelijker. Immers, een verwerkingsproces dat weinig capaciteit vraagt, krijgt minder capaciteit van de CPU dan een proces dat even heel veel capaciteit vraagt. Er kan een kanttekening worden geplaatst bij de cloudeigenschap “rapid elasticity”: de aanlooptijd die nodig is om een clouddienst in bedrijf te krijgen. Deze aanlooptijd is bij een technologiegerichte clouddienst vaak enkele weken tot enkele maanden. Zodra de dienst operationeel is, is snelle op- en afschaling van zo’n clouddienst goed mogelijk.

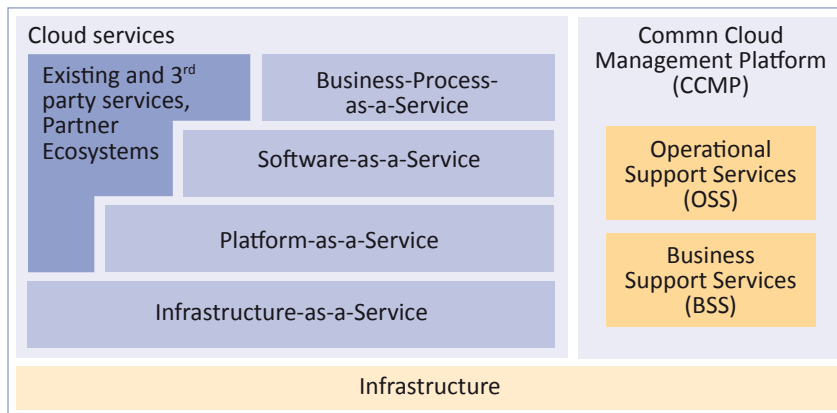
Verticalisering van BPO diensten

In de markt is momenteel duidelijk waar te nemen dat leveranciers van BPO diensten toewerken naar een integraal aan te bieden en te managen “stack” van diensten, daar waar eerst het door de klant apart moeten aanschaffen van een applicatie, een platform en dataopslag gebruikelijk was. De Nederlandse leveranciers van BPO-oplossingen bieden nog vooral SaaS-oplossingen aan, terwijl de internationale spelers ook al de “menselijke verwerkingskracht” meenemen in hun propositie. Sommige aanbieders gaan al zo ver dat zij ook de regie op de “stack” meenemen in hun propositie of die regie juist weer aanbieden op de “service stacks” van andere leveranciers. Wanneer de diensten van deze leveranciers nader wordt bekeken, dan heeft het nu nog veel weg van een SaaS-dienst, aangevuld met voor de klant specifiek opgestelde off shore- of near shore medewerkers. De ontwikkeling naar generiek inzetbare medewerkers, die meerdere klanten kunnen bedienen met beperkte omschakeltijd, staat nog aan het begin van de ontwikkelingen.

Naar een nieuw begrip: cloudmatige BPO

Centraal in dit onderzoek staat het (cloudmatig) uitbesteden van bedrijfsprocessen zelf, als tegenhanger van het uitbesteden van de daarbinnen gebruikte ICT hulpmiddelen waarmee de cloud meestal in eerste instantie wordt geassocieerd. Bij BPO neemt de leverancier de uitvoering van een compleet bedrijfsproces over en heeft daarvoor ook de mensen beschikbaar, die een uitvoerende rol spelen in dat bedrijfsproces. Een ontwikkeling die sterk in opkomst is betreft “BPO uit de cloud”, beter bekend onder de term BPaaS (Business Process as a Service). Diverse BPO-leveranciers, zoals IBM (IBM, 2012) en NorthGate Arinso, researchers zoals Gartner, Forrester en HfS Research en universitaire onderzoekers hebben hun eigen definities gegeven aan het BPaaS concept. Hierin zit zowel overlap als verschil van inzicht.

Figuur 1 IBM Referentiemodel voor een BPaaS



De markt is het in ieder geval redelijk eens over enkele kenmerken van een BPaaS dienst (University of Twente, 2012):

- Een BPaaS dienst bevindt zich “bovenop” de drie fundamentele clouddiensten SaaS, PaaS en IaaS.
- Een BPaaS dienst is te configureren op basis van het betreffende bedrijfsproces.
- Qua technologie moet een BPaaS dienst helder beschreven API's bevatten om het goed te laten verbinden met andere diensten. Ook moet een BPaaS meerdere talen en omgevingen (deployment environments) ondersteunen voor optimale toekomstvastheid.
- Een BPaaS dienst moet optimaal schaalbaar zijn, zowel wat aantal eindgebruikers betreft als het aantal ondersteunde processen. Dit wordt deels mogelijk gemaakt door de onderliggende (technische) clouddiensten.

In de definities die op de markt bekend zijn vallen enkele zaken op:

- De cloudeigenschap “schaalbaarheid” wordt vooral ingevuld door de fluctuerende vraag vanuit de klant te projecteren op flexibele inzet van de technologische resources. Aan het cruciale onderwerp “op- en afschalen van menselijke verwerkingskracht” wordt beperkt aandacht besteedt. Dat toont onder andere in de relatie die de markt legt met “eindgebruikers” en niet met “proceswerkers” die een bepaald volume aan eindresultaten leveren;
- De meest gebruikte definities voor het concept BPaaS zijn nog behoorlijk IT gericht en daarmee onvoldoende aansprekend c.q. betekenisvol voor het BPO domein.

Elasticiteit bij 'BPO uit de cloud'

Het kunnen opschalen en afschalen van service/transactiecapaciteit is een cruciaal aspect bij BPO uit de cloud. Het is tevens voor de leverancier van cloudmatige BPO diensten, vanwege door de factor “mens”, vaak moeilijkst realiseerbare aspect. Met echte mensen valt aanmerkelijk minder makkelijk te “resource-poolen” dan met hardware en software. Bij BPO uit de cloud, maar ook al bij een meer traditionele BPO dienst, blijkt het snel kunnen opschalen en weer afschalen van menselijke capaciteit een lastig punt te zijn. Het schaalbaar en flexibel inzetten van (groepen) mensen is zeker mogelijk maar kost vaak wel enkele weken (minimaal 3-4 weken) doorlooptijd, om de juiste mensen in de gewenste hoeveelheden met precies de juiste kennis en vaardigheden op het gewenste moment beschikbaar te krijgen. Het kost dus veel aanlooptijd om e.e.a. te in te richten, maar zodra een dergelijke BPO dienst in bedrijf is, maakt het niet veel meer uit of er nu per gegeven periode 7000 of 10.000 transacties “doorheen” gaan. De vraag is hier wat het realistisch en nuttig niveau van elasticiteit zou moeten zijn.

Als service model voor BPO lijkt BPaaS daarmee nog onvoldoende op een compleet dienstenmodel. Tegelijk zijn veel cloudeigenschappen zeer relevant voor afnemers en aanbieders van BPO diensten. Om te komen tot een volwaardige BPaaS kunnen op een cloudmatige BPO dienst de NIST cloudeigenschappen worden toegepast:

Tabel 3 NIST cloudkarakteristieken toegepast op de BPO Context

Karakteristiek	Betekenis in BPO Context
On Demand Self Service	Een BPO dienst waarbij de afnemer zelf eenvoudig functionaliteit en capaciteit specificeert en wijzigt en er geen (uitgebreid) interactief implementatie traject nodig is om die wensen door te voeren.
Broad Network Access	Een BPO dienst met een hoge kanaal- en locatie-onafhankelijkheid, zowel qua integratie tussen afnemer en aanbieder, maar mogelijk ook qua locatie van de verschillende behandelaars (bijvoorbeeld: thuiswerkende behandelaars).
Resource Pooling	Een BPO dienst waarbij de capaciteit van agenten wordt gedeeld tussen klanten, analoog aan hoe ICT capaciteit wordt gedeeld onder cloud ICT diensten om elasticiteit te realiseren en leegloop van aan één afnemer toegewezen capaciteit te voorkomen bij tijdelijk afnemende vraag van die specifieke afnemer.
Rapid Elasticity	Een BPO dienst die snel kan op en afschalen qua capaciteit en daartoe ook de menskracht snel aanpast, die nodig is bij het invullen van de veranderende productievraag.
Measured Service	Een BPO dienst waarvoor wordt afgerekend op basis van gebruik, bij voorkeur in de vorm van gemeten productie (aantal afgehandelde gesprekken) of resultaten (aantal succesvolle verkoopgesprekken, gerealiseerde opbrengst of besparingen), in plaats van onderliggend gemaakte kosten (ingezette Fte's, uren).

Deze projectie leidt tot een definitie voor cloudmatige BPO, in de geest van de NIST definities:

“Cloud oriented BPO is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network enabled access to a shared pool of business service centric human and computing resources that can be rapidly scaled, provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction.”

Vraagstukken bij introductie van de cloud in ITO en BPO

Met het uitbesteden van IT diensten naar de cloud bestaat al veel ervaring. Daarbij is gebleken dat naast voordelen het afnemen van de dienst ook een aantal nieuwe cloudspecifieke uitdagingen biedt. Er mag verwacht worden dat deze thema's deels ook spelen bij het introduceren van BPO uit de cloud.

- **Cloud versnelt de versnippering van het vendorlandschap:** Doordat clouddiensten veelal door aparte leveranciers worden geleverd, raakt het vendorlandschap versnipperd. De cloud versnelt daarmee de trend dat klanten aansturen op een gevarieerder multivendorlandschap. Het landschap kan wel dusdanig versnipperd raken langs de assen “vendors” en “beschikbare oplossingen” dat de uitbestedende organisatie zelf de besturing en (systeem-) integratie nog amper kan uitvoeren.
- **Cloud staat haaks op synchronisatie van business- en IT architectuur:** Organisaties hebben in de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in de afstemming en synchronisatie van de bedrijfs- en IT architecturen. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het effectiever inrichten van de master data governance. In een situatie waarin meerdere bedrijfsprocesdomeinen (finance, marketing, sales, HR) aan al dan niet separate cloud leveranciers worden uitbesteed, ontstaan meerdere te besturen “kavels” met evenzoveel te besturen koppelvlakken, met thema's zoals data integratie, informatiebeveiliging en procesintegratie.

- ***Klantgerichtheid versus generieke diensten:*** Leveranciers van IT Outsourcing (ITO) en BPO diensten zijn nog sterk gewend hun contracten op een specifieke klant in te richten en af te stemmen. Dit is bijvoorbeeld goed zichtbaar in Shared Service Centra, die in de publieke sector gangbaar zijn. De in de BPO-dienst gebruikte informatiesystemen zijn veelal gestandaardiseerd ingericht, met een of meerdere customisatie(s) op een bepaalde klant(groep). De mensen die het werk uitvoeren voor de klant zijn vaak specifiek en letterlijk fysiek voor de klant opgesteld. Dit is enerzijds prima voor de klantgerichtheid, deze krijgt hierdoor een soort maatwerkoplossing. Aan de andere kant is hierdoor het ontwikkelen en aanbieden van modulaire BPO/BPaaS diensten, vergelijkbaar met meer IT gerichte XaaS diensten, nog minder ver als leveranciers zelf zouden willen.
- ***Klanten beschouwen zichzelf als uniek:*** Klantorganisaties willen vaak nog hun processen als “uniek” beschouwen, waardoor zij in selectietrajecten vaak overgaan op het (uitvoerig) beschrijven van hun huidige situatie in een lijvig bestek. Leveranciers van BPO diensten zijn al goed in staat om op basis van “standaard bouwstenen” BPO diensten samen te stellen, die op basis van outputsturing kunnen worden afgenomen. Daarbij geven deze leveranciers aan dat ze nog betrekkelijk weinig offerteverzoeken ontvangen, die aangeven welke outputsturing wordt gewenst en waarbij de leveranciers betrekkelijk veel ruimte krijgen om een proces zelf vorm te geven en af te handelen, dit wel binnen de kaders van de eisen van de klant en ook externe eisen zoals wetgeving. Bij klantorganisaties die inmiddels voor een tweede keer (of vaker) gaan uitbesteden is wel waarneembaar dat de offerte-uitvraag meer op output uitvraagt en minder op procesinhoud.
- ***Verborgene kosten kunnen stijgen door de cloud.*** “Hidden cost of cloud computing” gaat in artikelen en blogs vaak over de soms onduidelijke pay-per-use constructies en de snel toenemende kosten voor opslag. Het betreft zeker ook de kosten van het “besturen en beheren” van clouddiensten. Bijvoorbeeld in het geval van Salesforce.com. Wanneer de volledige suite van een dergelijke SaaS oplossing wordt ingezet,

ontstaan vaak weer nieuwe groepen medewerkers, die zich bezighouden met bouwen en beheren van functionaliteit (portals, apps, reporting, analytics). Dergelijke groepen medewerkers staan vaak op het budget van in dit geval marketing of sales, in plaats van bijvoorbeeld op het budget van de IT organisatie. Hierdoor ontstaat een soort “tweede golf” verborgen kosten, die vergelijkbaar is met de eerste golf verborgen IT-kosten, die achteraf bleken te ontstaan bij de adoptie van de personal computer rond 1985-1990.

Tenslotte: de markt heeft interesse in cloudmatige BPO

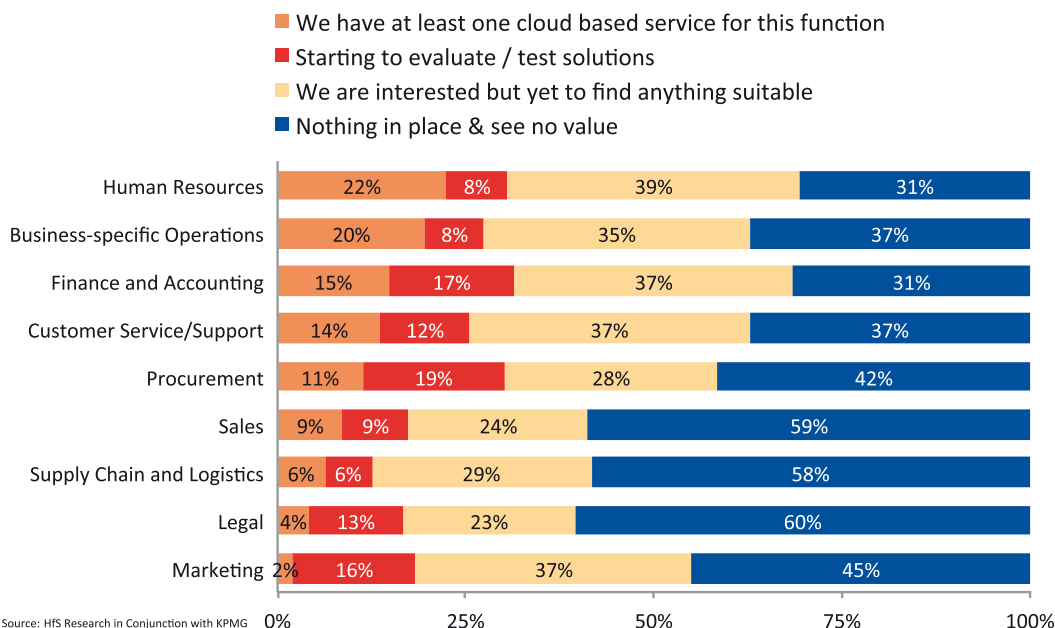
In het kader van het schrijven van dit rapport zijn diverse gesprekken gevoerd met leveranciers en afnemers in de markt. Uit deze gesprekken komt duidelijk naar voren dat in de BPO markt een verschuiving zichtbaar is naar het willen kunnen leveren en afnemen van cloudmatige BPO diensten. Ook bevindingen van researchers geven aan dat er veel interesse bestaat voor het ontwikkelen, leveren en afnemen van BPO diensten uit de cloud. Uit onderzoek van HfS en KPMG (HfS Research, 2015) komt naar voren dat bij 3 sectoren de adoptie ongeveer even groot is bij:

- human resources;
- business specific operations;
- finance & accounting.

Figuur 2 Is cloud/BPaaS een alternatief voor BPO?

Options are Democratizing: Is cloud/BPaaS now a serious alternative to BPO?

Q. In what areas are you considering cloud / as-a-service options to augment / replace traditional outsourcing?



Deze observatie over de adoptie is opvallend: daar waar men zou verwachten dat generieke, non-core (bedrijfsvoerings)processen als eerste naar een cloudmatig BPO model kunnen migreren, staan bedrijfsspecifieke processen op een duidelijke tweede plaats. De meeste potentiële afnemers van cloudmatige BPO diensten staan nog aan het begin van het selectie- en transitietraject - maar de wens en daarmee de potentie voor de markt is er zeker.

3 Besturing van cloudmatige BPO

In het vorige hoofdstuk zijn de ontwikkelingen op het gebied van cloud en BPO beschreven. Conclusie van het vorige hoofdstuk was dat cloudmatige BPO een aantrekkelijk dienstenmodel lijkt. Dit hoofdstuk gaat in op besturing die nodig is voor cloudmatige BPO en behandelt ook voor cloudmatige BPO relevante ervaringen met besturing van outsourcing uit andere domeinen.

Ook clouddiensten hebben besturing nodig

In de afgelopen jaren is door veel organisaties de nodige moeite gestoken in het optimaliseren en professionaliseren van inkoop van diensten. Dit was nodig omdat de diensten steeds complexer en omvangrijker werden en voor een adequate selectie en implementatie speciale expertise nodig bleek. De cloud zorgt hier voor een trendbreuk. De inzet van cloud diensten lijkt vaak een simpele kwestie, die erop neerkomt dat via een web portal van de leverancier en met de spreekwoordelijke creditcard een dienst wordt aangeschaft en ingezet. Het inzetten van cloud diensten is ook een vorm van uitbesteding en zal dus op een effectieve manier bestuurd moeten worden. Veel grotere organisaties hebben hier nu mee te maken en zoeken nog het juiste antwoord hierop. Bij de kleinere organisaties lijkt het besturingsvraagstuk minder aan de orde te zijn, maar naarmate dergelijke organisaties meer cloudmatige diensten gaan gebruiken, ontstaat als vanzelf noodzaak tot verbetering van besturing c.q. governance.

IT outsourcing & governance

Governance betreft de wijze waarop een organisatie de besluitvorming het beste kan organiseren en welke rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden altijd in een organisatie belegd moeten zijn om deze goed te laten functioneren. Elke rol brengt zijn specifieke eigenschappen in en het samenspel tussen deze rollen zorgt voor controle en beheersing, maar ook innovatie, creativiteit en vernieuwing. Voor uitbesteding is ook governance nodig. Het Platform Outsourcing Nederland (PON, 2015) en Delen & Beulen (Delen et al, 2012) hebben aan de hand van een fasenmodel omschreven hoe een sourcingrelatie kan worden aangegaan, onderhouden en zonodig beëindigd:

- Strategie & besluitvorming (specificatie van de dienst)
- Selectie (keuze en contractering van een leverancier)
- Transitie (ontvlechting, overdracht, transformatie)
- Levering van diensten (contractmanagement, service management, managen van projecten en wijzigingen, support management)
- Beëindiging contract (c.q. hercontractering)

Genoemde fasen bevatten diverse (governance)taken, die de uitbestedende organisatie moet uitvoeren om de betreffende activiteit uit te besteden en te besturen. Dergelijke taken uitvoeren kost tijd en daarmee kost een adequaat werkende governance- c.q. regiefunctie dus tijd en middelen.

Diverse wetenschappelijke (Maes, 2007) en commerciële publicaties (CobiT, ITIL, KPMG, QUINT, 1994 en daarna) gaan in op de te besturen aandachtsgebieden in relatie tot uitbesteding van de informatievoorziening. Een gangbaar model betreft het Demand Supply Governance model, dat het speelveld opdeelt in drie domeinen: de business (eindklant), de regieorganisatie en de leverancier. In het regiedomein worden de deelgebieden “strategie en beheer”, “vraag(management)” en “aanbod(management)” onderscheiden. Voor het adequaat

kunnen besturen van een uitbestedingsrelatie zijn dus een aantal regietaken nodig, ongeacht de aard of de omvang van de uitbestedende organisatie. Ook geven de modellen aan dat het niet van heel groot belang is waar in de organisatie de genoemde regietaken zijn belegd, zolang als deze maar zijn onderkend en bij voorkeur formeel ingericht.

Een onderwerp dat uitbestedingscontracten al dan niet kan laten slagen (Plugge, 2014), betreft de omvang (capaciteit) en het kennisniveau (kwaliteit) van dat deel van de organisatie dat achterblijft (de “retained” organisatie) bij de klant na de transitiefase. Deze twee factoren bepalen in sterke mate of zowel de klantorganisatie als de leverancier in de sourcingrelatie effectief met elkaar kunnen samenwerken. Vooral in de het IT-domein lijkt de “retained” organisatie nog steeds zelf veel (inhoudelijke) kennis te blijven houden, om bij wijzigingen een actieve en diepgaande kennis brengende rol te kunnen vervullen. Ervaringen uit het IT Outsourcing domein laten zien dat de (financiële) omvang van de regieorganisatie soms tot +/- 15% van de waarde van de deal kan oplopen (KPMG, 2012).

Governance van BPO

Binnen het BPO domein lijkt de best practice voor het structureren van regieorganisaties minder ver ontwikkeld te zijn dan binnen het IT Outsourcing domein. Een reden kan zijn dat de noodzaak tot het ontwikkelen van een BPO governance best practice nog niet gevoeld is, omdat de markt voor BPO op dit moment aanmerkelijk kleiner is dan de markt voor IT Outsourcing. Wel zijn enkele adviesbureaus bezig met het ontwikkelen van proposities op dit gebied. Een andere reden kan zijn dat in het BPO domein het zicht op de invulling en omvang van regietaken diffuus is: veel regietaken vinden verspreid plaats binnen de business organisatie en zijn veelal niet als regietaak herkenbaar of onderkend.

Er zijn voldoende aanleidingen om de regie op BPO contracten wel nadrukkelijk vorm te geven. Veel BPO deals gaan mis door inadequate regie. Een onderzoek van Outsourcing Center geeft aan (Goolsby,K. 2004),) dat *“poor governance structure for managing the ongoing relationship”* een belangrijke reden is. Een ander onderzoek laat typische contracthoofdstukken zien uit BPO contracten, waaruit blijkt dat het hoofdstuk “governance- en regieafspraken” als hoofdstuk ontbreekt. In de contracterings- en transitiefase wordt kennelijk beperkt of in het geheel geen aandacht besteedt aan het ontwerpen en implementeren van een regiefunctie, los van de contract management rol of het beschrijven van een escalatiestructuur. Dit gebeurt dan vaak op aandringen van de klant of zijn sourcingadviseur, initiatief hiervoor bij de BPO leverancier is meestal minimaal. Inzicht in de (ideale) omvang van een regiefunctie/-organisatie rondom een BPO contract blijkt vooralsnog niet in de literatuur beschreven te zijn.

Cloud governance

“Cloud governance” wordt nog het meest geassocieerd met zaken als cloud performance monitoring tools, cloud deployment tools, verborgen kosten, IT security, regulatory compliance en IT Risk Management. Cloud governance gaat vooral ook over organisatiebesturing: het bepalen van wie wel en wie vooral niet in de organisatie iets te zeggen heeft over inzetten van cloud oplossingen en daarmee ook over keuzen ten aanzien van cloudmatige BPO. In de literatuur wordt de term “cloud governance” nader uitgewerkt binnen de concepten “cloud orchestration” en “cloud brokerage” (Gartner, 2012).

Tabel 4 Cloud governance en cloud brokerage

Cloud orchestration	Cloud brokerage
• Het concept “cloud orchestration” omvat het geautomatiseerd inzetten, coördineren en beheren van complexe computersystemen, middleware en (cloud)diensten. • Het inzetten van cloud orchestration is van kritiek belang in het leveren van cloud diensten, omdat dit het volledig geautomatiseerd toewijzen (“deployen”) van capaciteit mogelijk maakt, omwille van de flexibele schaalbaarheid. Inzetten van mensen voor orchestratiewerk is mogelijk, maar maakt het op- en afschalen langzamer en foutgevoeliger. • Cloud orchestration hangt ook samen met het meten van het verbruik (resources, transacties) en factureren van de geleverde cloud diensten, zowel op het gebied van inzet van technologie (op- en afschalen in volumes en integreren (stitching) van hardware en software) en op het gebied van bedrijfsprocessen (afgehandelde transacties tegen een tarief).	• Het begrip “service makelaar” is al een oude bekende. In de midden jaren ‘90 van de vorige eeuw is dit begrip al meer gebruikt in IT service management context. • Een makelaar (“broker”) is een intermediair die helpt bij de onderhandeling en mogelijk ook bij de contractuele afhandeling van een nieuwe klant-leverancier relatie. De waarde die de broker toevoegt zit in de kennis van de markt: welke partijen zijn capabel, betrouwbaar en bieden de juiste prijs-kwaliteitverhouding. • In traditionele zin vervullen vooral mensen de rol van broker, tegenwoordig kunnen ook applicaties, websites c.q. platforms en een combinatie hiervan de broker rol invullen. • In cloud context zorgt brokerage in de meeste gevallen voor selecteren, inzetten en onderling verbinden van cloud diensten, vaak met behulp van de technologie/ platforms van de broker zelf. Dit tegen een bepaalde vergoeding, vaak op transactiebasis. Er bestaan diverse cloud broker diensten: intermediation brokerage, aggregation & customization brokerage en enabling brokerage.

Over de organisatiebesturingskant van de cloud is nog vrij weinig geschreven, behalve in bijvoorbeeld een recent blog (Beals, HfS Research, 2015), die als volgt afsluit: *“Governance leaders must proactively educate business and sourcing resources on the implications of adopting as-a-service solutions, they must broaden their focus from individual supplier management to managing the interdependencies of providers throughout a business process”*.

Besturing van de sourcing relatie verandert door de cloud

De komst van cloud zorgt bij de meeste organisaties voor diverse besturingsvraagstukken. Inmiddels zijn de klantorganisaties over het algemeen allemaal bezig met uitvinden en bepalen van de beste aanpak om cloud op een beheerste manier in hun organisatie en dienstenpakket een plek te geven. Dit gebeurt bijvoorbeeld door:

- aparte cloud coördinatiemechanismen op te zetten, zoals bijvoorbeeld specifieke Cloud Governance Boards en aanpassingen in goedkeuringsprocedures door te voeren, zoals bijvoorbeeld aanschaf van cloud diensten alleen met duale goedkeuring van zowel de CFO als de CIO mogelijk te maken.
- uitbesteden van de regietaak aan een cloud broker. Ervaringen op dit gebied zijn schaars en organisaties proberen hier wel, zeker bij BPO uit de cloud, voldoende kennis in eigen huis te houden op het gebied van business consultancy en (enterprise) architectuur.

Kleinere ondernemingen, consumenten en de adoptie van de cloud

De cloud is in veel opzichten een alternatieve vorm van uitbesteding. Maar voor de consumentenmarkt is er bij het afnemen van clouddiensten mogelijk helemaal geen sprake van uitbesteding in de klassieke betekenis. Voor de kleine en middelgrote ondernemingen was uitbesteding van zowel IT als bedrijfsprocessen al eigenlijk geen optie. Met hun geringe

afnamevolume is de initiële investering van de veel voorkomende maatwerk uitbesteding immers veel te hoog. Startende kleine ondernemingen kiezen er in toenemende mate voor allerlei ondersteunende processen en (IT) infrastructuur vanaf de start van hun onderneming uit de cloud in te kopen. Het gevolg is dat ze veel minder de kennis en/of behoefte hebben om diepgaand over de invulling van de dienst mee te praten of daar zelf eigen eisen aan op te leggen, al dan niet in de vorm van een bestek.

Bij dergelijke afnemers hoort een bijpassende, nieuw type leverancier. Deze cloud-leveranciers leveren hun diensten op basis van standaard bouwstenen. Die mag de klant zelf onder begeleiding configureren, parametriseren en soms combineren, maar dit met veel beperktere invloed op de inhoud van de af te nemen dienst. Daar staat tegenover dat deze leveranciers, vanwege die standaardisatie, verregaande elasticiteit en beprijzing naar werkelijk gebruik kunnen bieden. Dit type oplossing heeft in dit marktsegment gevolgen voor de manier waarop wordt ingekocht, hoe de verantwoordelijkheden worden verdeeld bij het leveren van de dienst en het soort besturingsmodel dat wordt gebruikt. Leerervaringen over deze gevolgen zijn zeer goed bruikbaar in het grootzakelijke segment - hoewel het daar meer moeite zal kosten daar mogelijk meer moeite zal moeten worden gedaan om de bestaande werkwijze, rondom bestekken en programma's van eisen, af te leren en in te ruilen voor een meer compacte wijze van besturing.

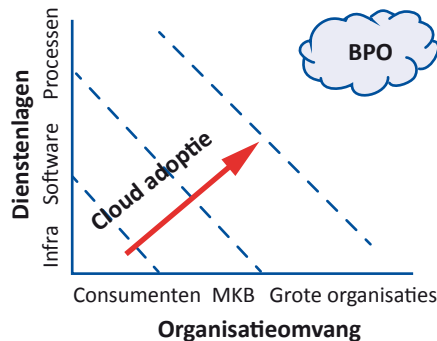
Stijgende vraag naar cloudmatige BPO

De ontwikkelingen in de outsourcing sector als de bredere trends in de samenleving geven dus duidelijke stip op de horizon: in het BPO domein ontstaat in toenemende mate vraag naar snel implementeerbare, in capaciteit elastische BPO diensten, die betaald worden op basis van werkelijk gebruik. Die vraag zal van twee kanten komen:

1. Grote organisaties die cloud als sourcing strategie zijn gaan zien voor hun IT zullen die lijn doortrekken richting hun inkoop van BPO diensten;

2. Marktsegmenten die tot nu toe geen toegang hadden tot BPO diensten: de groeiende groep van kleine- en middelgrote ondernemingen die zich liever op hun kerntaak concentreren en veel secundaire uitvoeringswerk willen outsourcen als de gevraagde investering dat toestaat. Daarbij willen ze maximaal worden ontzorgd en profiteren van de expertise van hun leverancier.

Figuur 3 Cloud adoptie van IT services naar business services



BPO afnemers en aanbieders kunnen daarbij leren van de uitdagingen en daarvoor ontwikkelde gereedschappen in de IT outsourcing. Tegelijk is het de uitdaging om daarbij niet een remmende voorsprong vanuit de ervaringen uit het IT outsourcing domein over te nemen.

Deze innovatie moet worden omarmd zonder (te) hoge kosten voor:

- de voorinvesteringen;
- het specificeren en het inregelen van de dienstverlening;
- de benodigde besturing na de transitie.

De oplossing ligt hier mogelijk in het leren opbouwen van cloudmatige dienstverlening op een manier die zich richt op de resultaten (het WAT) van de diensten in plaats van op de details van de kenmerken (het HOE) van de diensten.

4 Cloudmatige BPO op basis van BRM

In ons onderzoek hebben we onderzocht of de methoden en technieken uit het veld van business rule management (BRM) kunnen helpen bij het realiseren van BPO diensten met cloud eigenschappen. In dit hoofdstuk beschrijven we waarom BRM geschikt is om zulke diensten op te baseren.

Toepassen van business rules management bij BPO

Er bestaat een spanningsveld bij het leveren van cloudmatige diensten in het bieden van maatwerk en tegelijkertijd bereiken van de gewenste schaalvoordelen. De behoefte aan een dienst op maat heeft er vaak toe geleid tot in detail wordt gespecificeerd hoe de dienst moet worden ingevuld. Het is lastig om bij het voldoen aan meerdere van zulke bestekken (het “HOE”) schaalvoordelen te realiseren. In plaats daarvan stellen clouddiensten hun afnemers in staat hun individuele wensen uit te drukken in de vorm van eisen (het “WAT”) waaraan de dienst moet voldoen. Daarbij maken afnemers individuele keuzen, maar binnen de vrijheidsgraden die de leverancier van de dienst biedt. Doordat het “hoe” niet langer wordt beschreven door afnemers, ontstaat ruimte voor de aanbieder om de gezochte schaalvoordelen te realiseren. BRM kan helpen bij het vastleggen van die afspraken in bedrijfsregels. De declaratieve aard van bedrijfsregels maakt allerlei vormen van directe executie van de regels mogelijk. De afgesproken “regelruimte” (zie uitleg hierover verder in dit hoofdstuk) is een kernconcept binnen BRM en is cruciaal om de optimale balans tussen maatwerk en schaalvoordelen te realiseren.

De methoden en technieken van BRM

Het veld van Business Rules Management (BRM) legt zich toe op het gestructureerd vastleggen van organisatorische keuzen in regels en het toepassen van die regels in de operatie. Dit in plaats van het pas formaliseren van (de consequenties van) organisatorische keuzen tijdens het ontwikkelen van applicaties en andere hulpmiddelen. BRM helpt hierbij door:

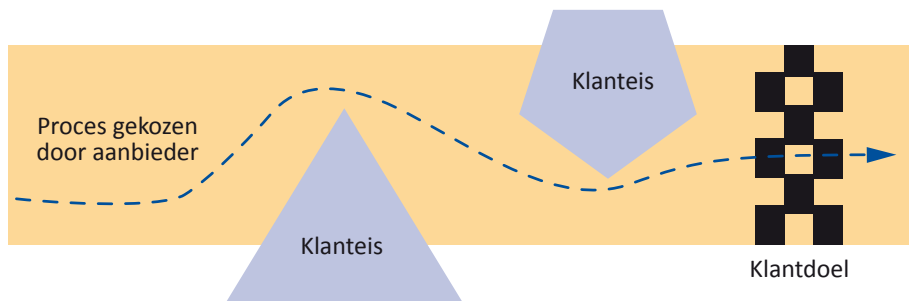
- Het *gestructureerd vastleggen* van organisatorische keuzen en regels waaraan organisaties moeten voldoen, in vooraf afgesproken talen die vaak geënt zijn op natuurlijke taal;
- Het *direct executeren* van de regels door mensen en in software. Op deze manier kunnen de met business vertegenwoordigers afgesproken regels onmiddellijk worden uitgevoerd in de praktijk;
- Het bieden van *methodes voor het ontdekken, vastleggen en bijhouden* van de regels. Daarbij biedt BRM diverse handvatten bij het ontdekken en betrekken van de verschillende stakeholders en het traceerbaar vastleggen van hun belangen en keuzen in regels.

Voorbeelden in de praktijk zijn het vastleggen van wet- en regelgeving, maar ook bijvoorbeeld het beschrijven van financiële producten op basis van de regels in onderliggende polisvoorwaarden. Op basis van de daarbij vastgelegde bedrijfsregels worden nu al in de praktijk vergunningen toegekend, subsidieaanvragen afgehandeld en verzekerings- en pensioenaanspraken bepaald.

Business rules management en declarativiteit

Een voor governance c.q. regie interessante eigenschap van BRM is de zogenaamde declarativiteit van bedrijfsregels. In de automatisering worden van oudsher meestal de precieze stappen en procedures beschreven hoe een bepaald resultaat behaald moet worden. Bij een declaratieve aanpak worden in plaats daarvan alleen de eindtermen en randvoorwaarden beschreven waaraan een beslissing of een proces moet voldoen. Zogenaamde rule engines bepalen vervolgens geautomatiseerd de precieze stappenplannen hoe binnen die eisen te blijven en tegelijkertijd de eindtermen te bereiken.

Figuur 4 Manoeuvreren naar het doel binnen de gestelde eisen



Dit leidt tot een taakverschuiving tussen de opsteller van de specificatie en de uitvoerder. In plaats van uitputtend te beschrijven hoe een behandelaar of ondersteunende applicatie een transactie moet afhandelen in iedere mogelijk voorkomende situatie, worden voortaan alleen de eisen beschreven waaraan die afhandeling moet voldoen. Kwaliteitscontrole en testen verschuiven van verifiëren of de voorgeschreven stappen inderdaad precies zo zijn uitgevoerd naar beoordelen of het eindresultaat aan de eindtermen voldoet en onderweg de randvoorwaarden zijn gerespecteerd.

Voordelen van declarativiteit

Declarativiteit heeft een aantal belangrijke voordelen ten opzichte van de gebruikelijke proces- en applicatiespecificatie-methoden waarin alle te nemen stappen en hun volgorde vooraf volledig worden uitgeschreven. Het zijn de hierna beschreven voordelen die goed blijken te vertalen naar de context van BPO en die aanleiding hebben gegeven voor dit onderzoek.

Autonomie binnen een afgebakende regelruimte

Recent bestaat er veel aandacht voor het bieden van ruimte aan professionals bij het zelf vormgeven van hun werk. Zowel voor hun motivatie, als voor hun vermogen om flexibel in te spelen op bijzondere situaties, is een zekere regelruimte nodig. Bij het ontwerpen van bedrijfsprocessen blijken er in de meeste gevallen meerdere mogelijke procesontwerpen te bestaan die aan alle eisen voldoen. In de gebruikelijke aanpak wordt dan vaak maar één of enkele van die scenario's ondersteund. Gebruikers en afnemers van zo'n systeem kunnen zich dan in een keurslijf geduwd voelen. Vooral omdat er eigenlijk geen goede redenen zijn om de door hen geprefereerde volgorde niet te ondersteunen. In een declaratieve aanpak worden alleen die beperkingen aan gebruikers opgelegd waar ook werkelijk een goede reden voor is, in de vorm van een bedrijfsregel. Daarbinnen kunnen gebruikers hun eigen keuzen maken hoe een bepaald resultaat te bereiken. En daarmee bijvoorbeeld maximaal aansluiten bij de behoeften of specifieke situatie van een klant.

Grote aantallen procesvarianten

In de praktijk kennen veel organisaties veel procesvarianten. Een claim-afhandelingsproces bij een verzekeraar is op hoofdlijnen voor alle producten gelijk, maar afhankelijk van het type schade verzekering of het specifieke label zal dat proces vaak toch net afwijken. In conventionele procesmodelleeraanpakken dienen al die varianten vooraf en volledig te worden uitgeschreven. Een declaratieve aanpak maakt het mogelijk voor iedere individuele claim te bepalen welke combinatie van regels van toepassing is en voor die specifieke combinatie

een proces te bepalen. Een afwijkende procesvariant leidt dan niet tot een compleet nieuwe procesbeschrijving, met alle beheerlast die daarbij komt kijken. In plaats daarvan worden regels die voor alle varianten gelden enkelvoudig vastgelegd en leiden alleen variant specifieke eisen tot extra regels.

Meerdere stakeholders

Een derde voordeel van declarativiteit ontstaat in omgevingen met een groot aantal stakeholders. Zij brengen allen hun eigen eisen aan en randvoorwaarden het proces met zich mee. In een conventionele aanpak modelleert een analist na kennis nemen van al die eisen een proces dat voldoet aan alle eisen. Gevolg is dat slecht traceerbaar is welke ontwerpkeuzen het gevolg zijn van welke eisen. En het leidt tot uitdagingen in het validatieproces: Stakeholders wordt gevraagd ontwerpen te accorderen die voor een groot deel het gevolg zijn van eisen van anderen en waarin de eisen van de stakeholder op niet traceerbare wijze zijn meegenomen. In een bedrijfsregelgebaseerde aanpak drukt iedere stakeholder zijn eigen belang uit in regels, in de vorm van eisen aan de te bereiken situatie of als te respecteren randvoorwaarden aan de wijze waarop dat doel wordt bereikt. Die specifieke belangen worden vastgelegd in eigen regels. Doordat executie plaatsvindt binnen de randvoorwaarden en eindtermen van alle betrokken stakeholders, hoeft iedere stakeholder ook alleen zijn eigen regels te valideren.

Vertaling naar BPO

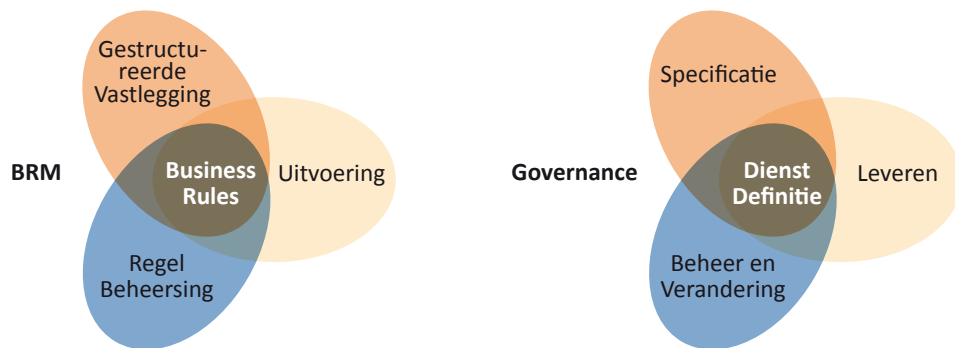
De beschreven methoden en technieken van BRM en met name ook de eigenschap van declarativiteit lijken goed te passen op het probleemdomein van BPO governance in het algemeen en het bereiken van cloud eigenschappen daarbinnen in het bijzonder.

BRM methoden toegepast op BPO

Bedrijfsregels lijken zeer geschikt voor het vastleggen van de afspraken over de af te nemen dienst in outsourcing governance:

- Uitbestedingsafspraken kunnen worden vastgelegd in bedrijfsregels. De uitbestedende partij beschrijft haar unieke keuzen in bedrijfsregels binnen een vooraf met de leverancier afgestemd vocabulaire;
- Door de executeerbaarheid van de regels kunnen outsourcing leveranciers grote aantallen verschillende klanten ondersteunen. Daarbij kunnen mensen en systemen een rol spelen. Bij iedere transactie bepaalt een rule engine de juiste combinatie van regels die van toepassing is in dat specifieke geval en voor die afnemer;
- De methodische hulpmiddelen van BRM helpen uitbestedende organisaties met het identificeren, vastleggen, valideren, uitvoeren, evalueren en wijzigen van hun keuzen, eventueel met behulp van de binnen het veld van BRM ontwikkelde tools hiervoor.

Figuur 5 Afbeelding van BRM's methoden en technieken op governance-aspecten



Declarativiteit en BPO

Het concept van declarativiteit biedt mogelijkheden om daarbij cloud eigenschappen te realiseren. De geschetste taakverschuiving tussen opsteller van de specificatie (BPO afnemer)

en de uitvoerder (BPO aanbieder) dwingt uitbestedende partijen min of meer om in regels uit te drukken wat zij uiteindelijk het belangrijkste vinden:

- welke doelen zijn er te behalen;
- welke randvoorwaarden bestaan er aan de manier waarop die doelen bereikt worden.

De kans wordt zo kleiner dat er te veel aandacht wordt besteed aan de manier waarop de uitbestedende partij dat zelf zou doen, of misschien zelfs de manier waarop de afnemer het lange tijd zelf heeft gedaan.

Tabel 5 Declarativiteit binnen BPO

Voordeel van declarativiteit	Toepassing in BPO Context
Regelruimte	De BPO aanbieder gebruikt de regelruimte binnen de declaratieve eisen van zijn afnemers, om zo overlap tussen klanten te bewerkstelligen en schaalvoordelen te bereiken. Daarbij is ruimte voor de expertise van de aanbieder in hoe hij die dienst invult.
Grote aantallen procesvarianten	Het in cloud modellen ondersteunen van hoge aantallen afnemers leidt tot grote aantallen procesvarianten, die door de declarativiteit beheersbaar blijven.
Meerdere stakeholders	Door het onderkennen van de stakeholders en hun eigen eisen blijkt dat veel stakeholders en hun eisen generiek zijn voor de BPO propositie en alleen de specifieke eisen van een individuele afnemer eventueel opnieuw hoeven te worden gemodelleerd.

Op die manier kunnen afnemers werkelijk profiteren van de expertise van de BPO leverancier, die soortgelijke problemen voor vele klanten oplost. De ruimte die volgt uit declaratieve manier van afspraken maken, geeft de leverancier de mogelijkheid om, binnen de in regels vastgestelde kaders, de processen op een slimmere manier in te vullen dan misschien vooraf was voorzien.

5 Praktische scenario's voor BRM gebaseerde BPO diensten

In dit hoofdstuk schetsen we een aantal praktische toepassingsscenario's over hoe met behulp van BRM cloudmatige BPO diensten gerealiseerd en bestuurd kunnen worden. Ze zijn gebaseerd op bestaand gebruik van BRM in andere sectoren en we vertalen die toepassing naar mogelijke scenario's met betrekking tot BPO diensten. Per scenario wordt geanalyseerd hoe die scenario's de belangrijkste cloudeigenschappen realiseren.

Scenario 1: parametriseren van processen middels beslissingen

Vaak zijn de beslissingen die worden genomen bepalende factoren voor het werk dat een organisatie uitvoert in de operatie. Bijvoorbeeld, bij het afhandelen van verzekeringsclaims, HR processen of subsidieaanvragen zijn de beslissingen over wie waar recht op hebben een cruciaal aspect van de bedrijfsprocessen. Uiteraard staan die beslissingen centraal in het afhandelen van de aanvragen zelf, maar ze zijn ook leidend bij het bieden van self-service portalen of bij het beantwoorden van vragen in een call center.

De regels onder die beslissingen zijn in het verleden vaak impliciet opgenomen in de procesdefinities. In toenemende mate wordt echter erkend dat die regels zich slecht laten opschrijven in procedurele processtalen. De regelgebaseerde aanpakken onder beslissingen, zoals enterprise decision management (Taylor, 2011), sluiten beter aan bij de vaak juridische aard van de regels.

Figuur 6 Voorbeelden van beslisregels

Een aanvrager heeft **recht op een werkloosheidsuitkering** als

- de aanvrager is verzekerd voor de WW;
- de aanvrager werkloos is geworden;
- de aanvrager voldoet aan het urencriterium;
- de aanvrager direct beschikbaar is voor nieuw werk;
- de aanvrager niet verwijtbaar werkloos is.

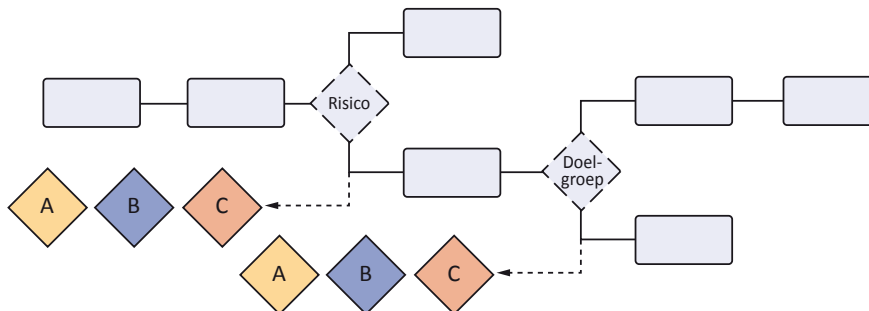
De aanvrager is **verwijtbaar werkloos** als de aanvrager zelf ontslag heeft genomen of zelf schuld heeft aan zijn of haar ontslag.

De aanvrager is **werkloos** als hij/zij voor minimaal 5 uur is ontslagen of, als de aanvrager minder dan 10 uur werkte, zijn werk is gehalveerd;

De aanvrager **voldoet aan het urencriterium** als de aanvrager in de periode voorafgaand aan de eerste werkloosheidsdag (de eerste dag dat er geen dienstverband meer is) minimaal 26 van de 36 weken heeft gewerkt;

Door de beslissingen zelfstandig te modelleren en pas in tweede instantie op te nemen in een procesbeschrijving die voorschrijft wie wanneer welke beslissing neemt, kunnen die twee aspecten los van elkaar behandeld worden. De business stakeholders zijn de bron van de beslisregels, en vervolgens ook van de vaak hoge aantallen wijzigingen daarop. De procesbeschrijving is het resultaat van implementatie binnen de organisatie, waar typisch andere stakeholders bij betrokken zijn. Dat stelt BPO leveranciers in staat een generiek proces te ontwerpen en te implementeren en daarbinnen haar afnemers de voor hen specifiek geldende beslisregels te laten specificeren.

Figuur 7 Een generiek proces, geparametriseerd voor afnemers A, B en C



Ook kan een BPO leverancier een keuze uit alternatieve procesinvullingen aanbieden. Een voorbeeld daarvan zou kunnen zijn het aanvraag proces voor medische hulpmiddelen voor mensen. Snelle reactietijden zijn daarbij gewenst, maar tegelijk moet voorkomen worden dat hulpmiddelen onterecht worden verstrekt. Alle aanvragen vooraf precies nalopen en de aangeleverde gegevens allemaal controleren leidt of tot lange wachttijden of heeft veel behandelaars nodig om voldoende snel te verlopen. Tegelijkertijd kan onterechte verstrekking worden voorkomen op deze manier. Een alternatief is het laagdrempeliger verstrekken van de hulpmiddelen en pas daarna de aanvragen volledig verifiëren tegen externe gegevensbronnen. De kosten van (het terughalen van) onterecht verstrekte hulpmiddelen kan door de afnemers zelf worden afgewogen tegen de kosten in wachttijd van het vooraf checken.

Hoewel de procedurele aspecten binnen dit patroon worden opgelost in conventionele, voorschrijvende flow, is op ontwerpniveau regelruimte te herkennen. Het model gaat er in feite vanuit dat als in behandelde zaken de beslissingen volgens de regels zijn genomen, dat de precieze manier en volgorde waarop ze zijn genomen er in feite niet toe doen. Dat is ook de reden dat het voor afnemers acceptabel is om de leverancier dat generieke proces te laten ontwerpen: de afnemer heeft er in veel gevallen in feite geen specifieke eisen bij.

Het feit dat de processen generiek zijn en over klanten heen gelijk worden gehouden zorgt ervoor dat deze diensten een aantal cloudeigenschappen hebben.

Tabel 6 De NIST karakteristieken bij parametriseren processen middels beslissingen

NIST eigenschap	Hoe deze wordt gerealiseerd
Resource Pooling	Medewerkers (verder agenten - agents - genoemd) kunnen werken voor meerdere afnemers, aangezien ze ook voor hen dan in hun gebruikelijke rol in het bekende proces acteren. Zeker als er beslisondersteuning op basis van afnemersspecifieke regels wordt geboden. Afhankelijk van het soort regels kunnen die regels ook gebruikt worden in de communicatie en uitleg naar klanten toe van de genomen beslissingen.
Rapid Elasticity	Als agenten kunnen wisselen tussen afnemers, kan aan afnemers een hoge mate van elasticiteit in capaciteit worden geboden door bij dalende vraag de agenten elders in te zetten, en snelle stijgingen op te vangen met agenten uit andere teams.
Measured Service	Beslissingen over wie recht heeft waarop of welke aanvragen een hoog risico of complexiteit kennen introduceren daarmee vaak een classificatie van gevallen die correleert aan de hoeveelheid werk die een geval is. Die classificatie kan daarmee gebruik worden onder een afrekenschema. Of door af te rekenen per soort (afwijzingen kosten X, volledig afgeronde aanvragen kosten Y), of door de mix te bewaken en een vaste prijs te rekenen (als er maximaal 5% hoog risico gevallen tussen zitten, doen we het voor een vaste prijs van Z).

Scenario 2: beïnvloeden van procedurele aspecten middels procesregels

Wanneer de afnemer wel eigen, specifieke eisen heeft aan de procedurele afhandeling van zaken, dan leidt dat over afnemers heen tot allerlei te hanteren procesvarianten. Dan is het ontwerpen van procesflows die in alle situaties aan alle eisen voldoen vaak gewoon te veel werk. In die gevallen kan een alternatieve aanpak van declaratieve proces modellering uitkomst bieden. Hoewel die aanpak nog geen gemeengoed is, zijn er enkele formalismen ontwikkeld, waaronder EM-Bra2CE (Goedertier et al, 2007), Declare (Pesic et al., 2006) en DPMN (Van Grondelle & Gülpers, 2011).

In deze aanpakken worden bedrijfsregels gebruikt om de afrondingseisen en randvoorwaarden vast te leggen waar de uitvoering van de activiteiten aan moet voldoen. Figuur 8 bevat een aantal voorbeelden. Deze randvoorwaarden kunnen expliciet de toegestane volgorde begrenzen, maar bevatten vaker eisen over beschikbaarheid van informatie, de competenties en bevoegdheden die gebruikers moeten hebben om de activiteiten te mogen uitvoeren, en de tijdslimieten waarbinnen activiteiten moeten of nog niet mogen worden uitgevoerd (Van Grondelle, Zoet en Vermeer, 2013). Tijdens het ontwerpen, of zelfs tijdens het uitvoeren van de processen, wordt er over die regels vervolgens geredeneerd om te bepalen welke activiteiten in welke volgorde moeten worden uitgevoerd voor een individueel geval, gegeven de regels die voor dat specifieke geval van toepassing zijn.

Figuur 8 Voorbeelden van Procesregels

Claims voor **medische hulpmiddelen** moeten worden behandeld door de **afdeling Speciale claims**.

Het uitvoeren van een **beoordeling door een schade-expert** is verplicht voor alle claims **met een waarde van meer dan 250 euro**.

Het uitvoeren van een **onderzoek door de afdeling speciaal beheer** is verplicht voor alle claims **met een waarde van meer dan 12.500 euro**.

Voor het uitvoeren van een **beoordeling door een schade-expert** dient een **originele aankoopbon**, een **aangifte bij de politie** en de **claim historie van de klant** beschikbaar te zijn.

Als een **beoordeling door een schade-expert** nodig is, moet de klant daarvan per brief op de hoogte worden gebracht middels modelbrief **Aankondiging beoordeling schade-expert**.

Iedere **brief aan een klant** moet worden **gearchiveerd in het klantendossier**.

Deze techniek kan op twee manieren worden ingezet om met gedeelde teams van behandelaren meerdere afnemers te bedienen en zo een aantal cloudeigenschappen te realiseren:

1. In het eerste geval is de hoge variatie in de huidige werkwijzen van afnemers het gevolg van arbitraire ontwerpkeuzen, dan dat daar werkelijke redenen voor zijn. Dit komt regelmatig voor. De kans dat verschillende analisten hetzelfde proces ontwerpen is immers klein, ook als ze dat binnen dezelfde eisen en wensen doen. Omdat in een declaratieve aanpak alleen de eisen en randvoorwaarden zelf worden vastgelegd, kan in zulke gevallen een oplossing die voor alle afnemers passend is wel worden gevonden.
2. In het tweede geval is er sprake van werkelijk afnemersspecifieke keuzen en eisen aan het proces dat voor een afnemer moet worden uitgevoerd. Vaak kan in zulke situaties wel een algemeen geldige set activiteiten worden ontdekt, en is het met name de volgorde waarin die uitgevoerd moeten worden uniek. Door de bedrijfsregels tijdens executie toe te passen, kunnen deze generieke activiteiten in unieke volgorde worden uitgevoerd, binnen de individuele doelen en randvoorwaarden van de afnemer.

Het feit dat generieke activiteiten op zeer contextuele, afnemerspecifieke manieren met elkaar worden gecombineerd biedt mogelijkheden om een aantal van de NIST eigenschappen te realiseren.

Tabel 7 De NIST karakteristieken bij regelgebaseerde procedurele aspecten

NIST eigenschap	Hoe deze wordt gerealiseerd
Resource Pooling	De generieke activiteiten kunnen in dit soort gevallen vaak op type worden toegewezen aan de juiste behandelaar, zonder dat die behandelaar bij het uitvoering ervan precies hoeft te weten waarom de activiteit in dit geval of op dit moment nodig is. De behandelaars specialiseren dan op activiteiten en kunnen die voor allerlei afnemers uitvoeren.
Rapid Elasticity	Naast het delen van behandelaars voor het bereiken van afnemer elasticiteit, kan ook de totale capaciteit kan zeer fijnmazig worden uitgebreid, door behandelaars op te leiden voor die activiteiten waarop een knelpunt bestaat.
Measured Service	Het is goed mogelijk om een dienst die is gebaseerd op generieke activiteiten bemeterd aan te bieden. Het tellen van activiteiten per type kan basis zijn voor een zeer gespecificeerde rekening. Tegelijk kunnen historische cijfers over hoe vaak de verschillende activiteiten gemiddeld nodig zijn ook de basis vormen voor vaste prijzen.

Scenario 3: leveren van ‘dezelfde’ dienst op verschillende kwaliteitsniveaus

Soms is het niet de functionaliteit van de dienst zelf die varieert over de verschillende afnemers van een BPO leverancier, maar de verschillende kwaliteitsniveaus waarop dezelfde dienst aan de afnemers wordt geleverd. Bedrijfsregels kunnen worden gebruikt om de SLA's geformaliseerd vast te leggen en daar vervolgens over te redeneren (Paschke en Bichler, 2008). Andere onderzoekers hebben methoden ontwikkelt om de inzet van infrastructurele resources te optimaliseren binnen de in meerdere SLA's afgesproken performance afhankelijke prijzen (Chi et al., 2011; Buyya et al., 2011). Daarbij worden inkomsten gemaximaliseerd door het op slim berekende volgorde verwerken van opdrachten van verschillende afnemers, en worden zoveel mogelijk bonussen gerealiseerd en boetes voorkomen.

Figuur 9 Voorbeelden van regels over kwaliteitsniveaus

90% van de aanvragen van klanten **met een VIP** status moeten **binnen 24 uur** worden afgehandeld.

80% van de aanvragen van klanten moeten **binnen twee dagen** worden afgehandeld.

Als behandeling van een aanvraag **langer dan 3 dagen duurt**, mag **niet** worden gefactureerd.

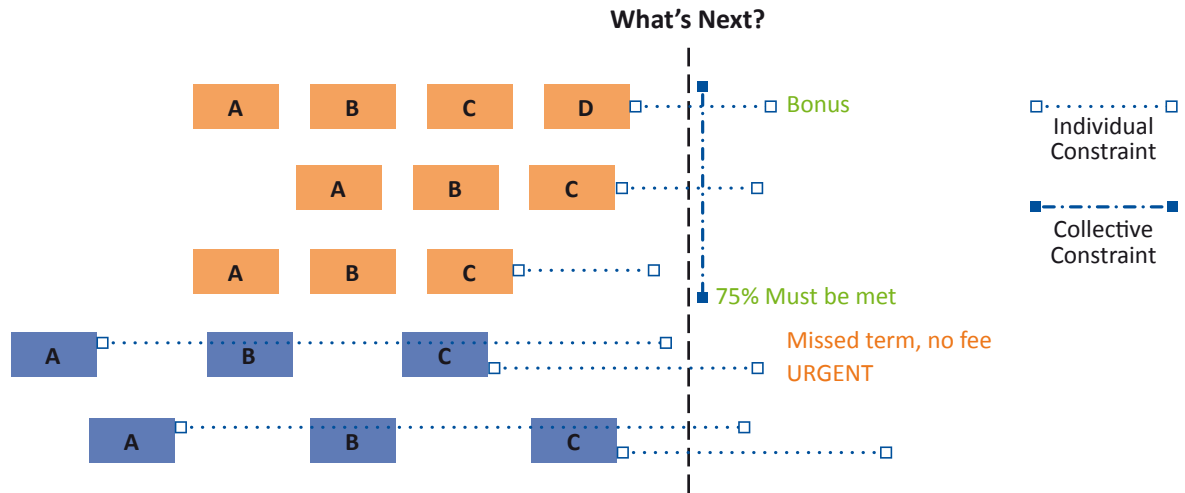
Als behandeling van een aanvraag **korter dan 24 uur duurt**, mag **tegen 113%** worden gefactureerd.

Als de aanvraag online wordt gedaan, geldt het **moment van inleveren van het formulier** als begintijd.

Als de aanvraag **schriftelijk** wordt gedaan, dan geldt het **poststempel** als begintijd.

Het iets vereenvoudigde probleem van het minimaliseren van de totale (eventueel gewogen) vertraging van een serie opdrachten met maximale eindtijd is een van de standaard problemen in onderzoek naar planning en scheduling ('minimizing total weighted tardiness').

Figuur 10 Dezelfde dienst leveren met verschillende tijdslimieten



Deze modellen lijken ook werkbaar in de context van BPO. Als bijvoorbeeld, zoals weergegeven in Figuur 10, per afnemers allerlei te halen tijdslimieten zijn afgesproken, dan kan met behulp van een op regels gebaseerde planningstechniek de inzet van mensen en middelen bepaald worden over afnemers heen, zodat in zoveel mogelijk gevallen de limieten gehaald worden. Als het niet halen van de limieten financiële consequenties heeft, kan in gevallen van ondercapaciteit de totale boetelast worden geminimaliseerd door slimme trade-offs te doen over in welke gevallen de limieten te overschrijden.

Tabel 8 De NIST karakteristieken bij leveren van dienst op verschillende kwaliteitsniveaus

NIST eigenschap	Hoe deze wordt gerealiseerd
Resource Pooling	Het model zoals geschetst gaat inherent uit van een gedeelde pool van middelen en medewerkers, en past planning en optimalisatie technieken toe om die resources dynamisch toe te wijzen aan de workload.
Rapid Elasticity	Elasticiteit van de totale capaciteit is vergelijkbaar met andere scenario's: De generieke aspecten van de bedrijfsprocessen helpen om medewerkers inzetbaar te maken over afnemers heen. Elasticiteit voor een individuele afnemer is eenvoudig in te regelen door het aanpassen van de regels over kwaliteitsniveaus, waardoor de workload van een afnemer een relatief hogere of lagere ranking krijgt in het overall planningsprobleem.
Measured Service	Dit patroon zal met name worden ingezet in bedrijfs kritische scenario's, waarin intern of extern harde kwaliteitsnormen bestaan. Het ligt voor de hand beprijzing te koppelen aan het halen of niet halen van de afgesproken kwaliteitsniveau. Doordat de afspraken die daarover bestaan leidend zijn voor executie, is daar goed over te rapporteren.

Terugblik op de scenario's

Er zijn in dit hoofdstuk drie concrete scenario's voor cloudmatige BPO diensten op basis van BRM uitgewerkt. Daarin zijn bedrijfsregels ingezet om procesmatige diensten te parametriseren op de producteigenschappen van het ondersteunde product, de specifieke procedurele eisen die individuele afnemers soms hebben en op de kwaliteitsniveaus waarop 'dezelfde' dienst geleverd kan worden. Een eerste observatie laat zien aan dat daarmee diensten ontstaan met een aantal cloudeigenschappen. Dit wordt in het volgende hoofdstuk getoetst met een aantal experts uit het sourcing veld.

6 Toetsing in de markt

De onderzoeksresultaten zijn voorgelegd aan een aantal experts uit de markt. Zij zijn geïnterviewd over de relevantie van cloudmatige BPO en hun mening over de positionering van BRM daarvoor, en de herkenbaarheid en voorstelbaarheid van de ontwikkelde scenario's.

Evaluatie met Experts

Ter evaluatie van de onderzoeksresultaten is een aantal medewerkers van afnemers, aanbieders van outsourcing diensten en adviesbureaus geïnterviewd. Na presentatie van de aanleiding, positionering van cloudmatige BPO, business rules management en vertaling naar een praktische situatie zijn hen drie vragen gesteld:

1. In hoeverre is de ontwikkeling van cloudmatige BPO diensten een relevante ontwikkeling? Deze vraag is gesteld aan de hand van stellingen.
2. In hoeverre herkent u de positionering van BRM als hulpmiddel bij ontwikkelen van cloudmatige BPO diensten? Zowel als het gaat om de geschetste methoden en technieken als de inzet van het concept regelruimte?
3. Voor ieder van de praktische scenario's:
 - a. In hoeverre ziet u deze al in de BPO praktijk?
 - b. En als u die niet ziet: In hoeverre acht u deze voorstelbaar?

Opbouw van de evaluatiegroep

Om een beeld te krijgen van de markt ten aanzien van het onderwerp, is in de eerste fase een serie exploratieve interviews uitgevoerd met aanbieders, afnemers en adviseurs. Op basis van de eerste bevindingen is een tweede onderzoek onder een beperktere groep aanbieders, afnemers en adviseurs geweest, op basis van een gestructureerde stellingenlijst, aangevuld met een kwalitatief interview.

Tabel 9 Respondenten onderzoek

Type datacollectie	Aantal respondenten
Exploratief interview	15
Gestructureerd interview met stellinglijst	6

De resultaten van de evaluatie zijn ook wetenschappelijk gepubliceerd (Van Grondelle, Liefers en Versendaal, 2015).

Relevantie van cloudmatige BPO

Om de relevantie van het ontwikkelen van cloudmatige BPO diensten te toetsen is een aantal stellingen opgesteld. De experts hebben van die stellingen aangegeven of ze het er (deels) mee eens of oneens zijn, of er neutraal tegenover staan.

Stelling	Observaties
Maatwerk BPO staat onder druk vanwege de cloud en utility trends.	Het merendeel van de geïnterviewden herkent deze stelling. Men geeft aan dat BPO klanten nog (steeds) sterk naar “maatwerk” zoeken, vaak door de eigen perceptie dat klanten unieke (bedrijfs-)processen hebben, die om unieke antwoorden van de leverancier vragen.
Maatwerk BPO is alleen realiseerbaar voor grote organisaties.	Deze stelling wordt wat neutraler maar nog steeds instemmend ontvangen. Er wordt hierbij aangegeven dat grotere organisaties de (hoge) inregel- en beheerkosten voor maatwerk BPO beter kunnen dragen dan kleinere organisaties. Dergelijke kleinere organisaties zullen eerder op zoek (moeten) gaan naar standaard BPO oplossingen met beperkte vrijheidsgraden t.a.v. aanpassingen.
Er is een markt van verregaand gestandaardiseerde BPO diensten in opkomst voor het ondersteunen van MKB en zelfstandig professionals.	Op deze stelling zijn de reacties gemengd, mogelijk omdat de respondenten overwegend in de markt voor de grotere klanten actief zijn. Wel wordt (h)erkend dat deze beweging door de grootzakelijke markt goed geobserveerd moet worden en dat leerervaringen hieruit zeker nuttig kunnen zijn.
In veel outsourcing situaties leidt overspecificatie door de afnemer tot te weinig profiteren van de expertise van de leverancier.	Deze stelling wordt grotendeels herkend en het argument van sommige adviseurs en leveranciers komt er op neer dat klanten eerder moeten “durven” loslaten.
Als verschillende diensten worden uitbesteed bij verschillende cloud leveranciers kan governance onbeheersbaar worden.	Deze stelling wordt grotendeels onderschreven. Wel wordt aangegeven dat bij cloudgebaseerde BPO diensten, vanwege de geverticaliseerde vorm van dienstverlening, er minder “touch points” (technische integratiepunten) zullen zijn waar de eindklant iets moet besturen dan bij inkopen van technische clouddiensten.

Reflecties bij de inzet van BRM

Aan de experts is gevraagd naar hun associaties en beelden bij de door ons voorgestelde wijze van inzetten van BRM. Daarbij zijn de experts eerst geïnformeerd over de methoden en technieken van BRM en de onderliggende concepten rond declarativiteit en regelruimte.

Generieke bouwstenen

De leveranciers geven aan veel van hun diensten al te leveren op basis van generieke bouwstenen. Op basis van hun ervaring van klanten hebben ze algemeen nuttige functionaliteit gebundeld die ze bij meerdere klanten inzetten. Opvallend is dat veel geïnterviewden aangeven dat die genericiteit vaak nauwelijks een onderwerp is van gesprek. Er wordt uitbesteed op basis van een door de afnemer zelf opgesteld bestek. In het commercieel proces wordt door de leverancier onderhuids de genericiteit in kaart gebracht en gekeken hoe de nieuwe dienst efficiënt gerealiseerd kan worden op basis van bestaande referentie-modellen, templates en generieke bouwblokken. De door de leverancier gebruikte generieke bouwstenen vaak zijn gebaseerd op zijn expertise en op bewezen best practices in het domein. Generieke bouwstenen leveren niet alleen kostenvoordelen, maar helpen ook bij het adopteren van bewezen best practices. Met name in ondersteunende processen (bedrijfsvoering, zoals HRM en Finance & Accounting) zouden de meeste afnemers niet uniek moeten willen hebben. Bij inkoop van BPO diensten wordt het leveren op basis van generieke bouwstenen nog beperkt ingezet als pluspunt of criterium.

Regelruimte

Het thema regelruimte leidt in de gesprekken met het praktijkveld zonder uitzondering tot reacties en anekdotes. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen afnemers en aanbieders is een onderwerp waar iedereen een mening over heeft: Hoe die zou moeten liggen, welke verschuiving in de markt nodig is, etc..

Zowel bij het inrichten van de dienst, als bij het opvangen van dagelijkse knelpunten, neemt een aanbieder met regelruimte een grotere verantwoordelijkheid en kunnen afnemers soms een gebrek aan invloed ervaren. Volgens de experts wordt de eerste keer outsourcen in de praktijk bijvoorbeeld heel anders aangepakt dan het later opnieuw aanbesteden van die al uitbestede dienst. Organisaties die de uit te besteden taken nu nog zelf uitvoeren vinden het lastig loslaten en hebben de neiging in detail voor te schrijven hoe de dienst dient te worden geïmplementeerd. Pas bij een tweede keer verschuift de nadruk naar resultaat afspraken, met de uitvoeringsruimte voor de leverancier die daarbij hoort. Een van de experts gaf aan het gevoel van gebrek aan grip bij klanten onmiddellijk te herkennen als ze bij goedlopende contracten toch om extra site visits en aanvullende rapportages beginnen te vragen.

Elasticiteit en resource pooling

Veel geïnterviewden noemen initiatieven om elasticiteit te bieden in hun dienstverlening. Tegelijk blijkt het delen van medewerkers in huidige BPO context vaak nog lastig door de hoge mate van klant specifieke kennis die nog nodig is. Veel BPO processen worden nog erg klant specifiek ingericht. Daarnaast wordt vaak gewerkt in de applicaties van de klant zelf, en dat vraagt ook training en omschakeltijd. Wel worden medewerkers bijvoorbeeld getraind op twee klanten, zodat een zekere flexibiliteit door uitwisselbaarheid ontstaat.

Soms vinden afnemers van bijvoorbeeld klantcontactdiensten het een bezwaar als de call center medewerkers ook namens andere, concurrerende organisaties bellen met klanten. Kleinere afnemers vinden dat vaak weer geen enkel probleem. Die begrijpen dat er geen dedicated team op piekbelastingsterkte voor hen wordt aangehouden.

Niet alle fluctuaties in vraag laat zich overigens met resource pooling adresseren. Het transactie volume bij bijvoorbeeld het afhandelen van hypotheekaanvragen is zeer elastisch, maar de vraag ontwikkelt zich sterk conjunctureel. Afname of toename in het werk treedt bij alle hypotheek labels tegelijk op, en dat kan door BPO aanbieders niet opgevangen worden met

resource pooling over labels heen. Soortgelijke ontwikkelingen zijn genoemd rond prolongatie van verzekeringen en fiscale vragen rond de belastingaangifte datum.

Herkenbaarheid van de praktische scenario's

In het onderzoek zijn drie concrete scenario's ontwikkeld voor hoe cloudmatige BPO diensten op basis van BRM eruit zouden kunnen zien, die corresponderen met de bovenvermelde drie parametrisatie-aspecten. Van ieder van deze scenario's is de experts gevraagd of ze dat al zien gebeuren in de markt en als ze het niet eerder gezien hadden of ze het voorstelbaar achten.

Voorbeelden en observaties bij scenario 2

Een mooi voorbeeld van scenario 2 dat in de gesprekken genoemd werd, is het maken van regels over hoe grondig achtergrond onderzoeken worden gedaan in individuele gevallen. Sommige te raadplegen informatiebronnen zijn soms zo duur of kosten zoveel doorlooptijd dat deze stap uitvoeren alleen verantwoord is bij werkopdrachten met hoge waarde of hoge potentiële impact.

Observaties bij differentiëren in kwaliteitsniveaus (scenario 3)

Een beschreven voorbeeld van scenario 3 is het herverdelen van klantcontact medewerkers over de verschillende teams per kanaal (e-mail, telefoon, social media), op basis van drukte en per kanaal afgesproken KPI's. De meeste voorbeelden die hiervan ter sprake kwamen, vonden plaats binnen de pool van medewerkers voor 1 afnemer.

Bij het scenario over kwaliteitsniveaus is door geïnterviewden een aantal risico's benoemd aan het middels prioritering omgaan met capaciteitstekorten. In IT Beheerprocessen ontstaan vaak grote werkvoorraden van lage prioriteit verzoeken, omdat alle beschikbare capaciteit nodig is om de verzoeken met hogere prioriteit aan te pakken. De ervaring is dat tijdelijke

Tabel 10 Herkenning cloudmatige BPO scenario's

Scenario	Herkenning
1) Producteigenschappen parametriseren per klant (Voorbeelden: Vergunnings-processen, HR processen, whitelabel uitvoeren van verzekeringen, hypotheke en pensioenen)	Al breed toegepast in de markt. Diensten worden in behoorlijke mate al op basis van generieke processen aangeboden, waarna de specifieke beslisregels van bijvoorbeeld de vergunning of de polis worden uitgewerkt per klant. Alle geïnterviewden doen dit zelf of zagen het om zich heen gebeuren.
2) Processen op basis van klantspecifieke regels samenstellen uit generieke activiteiten (Voorbeelden: Klantspecifieke versies van vergunningsprocessen, HR processen, whitelabel uitvoeren van verzekeringen, hypotheke en pensioenen)	Dit scenario wordt door ongeveer de helft van de geïnterviewden herkend. Bij doorpraten blijkt dat ook de anderen wel vaak vergelijkbare technieken gebruiken. Daarbij worden bijvoorbeeld bepaalde processtappen op basis van autorisatieregels of scripting wel of niet uitgevoerd. Zo worden generieke referentieprocessen die op hoofdlijnen geschikt zijn voor groepen klanten specifiek gemaakt door het weglaten of toevoegen van stappen in specifieke situaties.
3) Maken van afspraken over service niveaus met bedrijfsregels (Voorbeelden: vele soorten processen, waarvan de quality of service is beschreven in parallelle SLA's was gebaseerd op vuistregels en ad-hoc interventies.)	Het werken op verschillende kwaliteitsniveaus is een bekende werkwijze in veel outsourcing situaties. Het scenario wordt goed herkend. Genoemd voorbeeld in BPO setting is het wisselen van medewerkers tussen de verschillende communicatie kanalen op basis van performance afspraken. Bij geïnterviewden meestal wel binnen de teams van één klant. Wat nog ontbreekt is een methodisch raamwerk voor het inregelen hiervan in BPO context.

capaciteitsproblemen zo zijn op te lossen. De verzoeken met lage prioriteit worden tijdelijk niet behandeld en dat geeft lucht om de tijdelijke piek in verzoeken met hoge prioriteit af te werken en tegelijk de capaciteit op te schalen. Als dat opschalen niet gebeurt zal de achterstand in verzoeken met lage prioriteit uiteindelijk niet weggewerkt worden. Ditzelfde zou kunnen gebeuren als in een BPO setting bijvoorbeeld verzekeringsclaims onder verschillende regimes van afspraken worden afgehandeld: Een werkstroom met lagere eisen aan de responsetijden kan tijdelijk gebruikt worden om capaciteitsproblemen op te vangen, maar een achterstand in de gevallen wordt uiteindelijk net zo knellend als een achterstand in de 'snelle' werkstroom.

Een gerelateerd risico bij dit scenario is dat bijvoorbeeld afspraken over maximale doorlooptijden als doeltijden worden gehanteerd. De afspraak dat 90% van de aanvragen binnen 4 dagen wordt afgehandeld, wordt gemaakt onder de aanname dat alle aanvragen in principe onmiddellijk en zo snel mogelijk wordt opgepakt. In de praktijk wordt nog wel eens gezien dat die 4 dagen vervolgens als de doeltermijn wordt gezien.

Herkenning versus relevantie van de BRM scenario's

Tijdens de interviews is gebleken dat herkenning van huidige praktijken door een expert verschillende dingen kan betekenen. In sommige gevallen worden diensten volgens de expert al op gestructureerde, in methoden ondersteunde wijze geparametriseerd op de aspecten die in het scenario beschreven zijn. Dat gebeurt niet altijd met behulp van technieken uit de BRM, maar de analogie met het scenario gaat ver. Het scenario over beslisregels is daar een voorbeeld van bij sommige experts. In andere gevallen is de herkenning meer op hoofdlijnen. In zulke gevallen worden bijvoorbeeld al wel afspraken gemaakt met afnemers op de beschreven aspecten, maar is er eigenlijk nog geen structurele oplossing voor hoe die afspraken te vast te leggen of te vertalen naar de praktische governance en uitvoeringsprocessen van de dienst. De herkenning van scenario 2 over kwaliteitsregels suggereert nog een derde categorie. Er is sprake van matige herkenning (in ongeveer de helft van de interviews), maar er worden wel allerlei praktische voorbeelden gegeven die suggereren

dat de proces varianten uit scenario 2 wel breed voorkomen. De geschetste oplossingen zitten vaak aan de technische kant (autorisatieregels, custom scripting), wat kan verklaren dat deze procedurele aspecten bij implementatie aan het licht komen. Dat zou betekenen dat scenario 2, ook al is de herkenning laag, wel zeer nuttig zou kunnen zijn om bestaande praktijken in BPO te ondersteunen.

Terugblik op de markttoetsing

Op basis van de interviews met de experts lijken cloudmatige BPO diensten een logische ontwikkeling in het veld van BPO. Met name het thema van regelruimte resoneert met de ervaringen van alle geïnterviewde experts. De drie geschetste scenario's voor het bieden van cloudmatige BPO met behulp van BRM worden in wisselende mate al herkend en realistisch geacht. Belangrijker is dat alle leveranciers aspecten van hun huidige dienstverlening beschrijven die goed overeenkomen of zouden passen binnen de geschetste scenario's. Daarbij valt op dat de klantwensen vaak door de klant zelf worden opgesteld (bijvoorbeeld in een bestek) en dat de leverancier dit of gestructureerd of ad-hoc vertaalt en daarna vaak "verstopt" in de technologische oplossing. In een aantal gevallen zouden de methoden en technieken van BRM zeker kunnen helpen om dergelijke, in de technologie verstopte oplossingen, weer zichtbaar, bespreekbaar en bestuurbaar te kunnen maken.

7 Conclusies

Binnen het BPO domein is de komst van de cloud een gegeven, maar doordat er meerdere interpretaties van “BPO uit de cloud” bestaan wordt een breed te voeren discussie lastig uitvoerbaar. Toepassen van business rules management op BPO in cloud context voegt waarde toe en enkele cloudmatige scenario’s komen in de dagelijkse praktijk al min of meer voor, al zijn deze als zodanig niet altijd herkenbaar.

BPO diensten gaan ook over naar de cloud

In toenemende mate worden IT diensten afgenomen uit de cloud. Gezien de cloud trend, die sector na sector raakt, lijkt het voor de hand te liggen dat een cloud georiënteerde BPO markt gaat ontstaan. Dit is al sterk zichtbaar bij de kleinere organisaties, die ook al voorop liepen bij het afnemen van diensten uit de “IT Cloud”. Uit onze exploratieve interviews blijkt ook dat er een reële interesse bestaat in de markt naar BPO diensten met soortgelijke cloudeigenschappen. Tegelijk blijkt dat het concept van BPO uit de cloud nog geen breed geaccepteerde definitie kent. Op basis van een breed gedragen definitie van Cloud IT van het Amerikaanse NIST instituut doen wij een voorstel voor een definitie van cloudmatige BPO. Bekende eigenschappen zoals pay-per-use, resource pooling en schaalbaarheid blijven op deze manier betekenisvol bij het beschrijven van BPO diensten, zonder dat dit meteen associaties oproept dat de eigenschappen van een clouddienst vooral over technologie gaan.

BRM gebruiken in BPO & cloud context verbetert cloudmatige eigenschappen

Het veld van BRM lijkt bij uitstek geschikt om het ontwikkelen van cloudmatige BPO diensten en het per afnemer maken van specifieke afspraken te ondersteunen. Een uitgangspunt van BRM is namelijk dat alleen randvoorwaarden en eindtermen af worden gesproken bij het specificeren van een dienst (het WAT). Zonder daarbij te beschrijven hoe precies, bijvoorbeeld middels welke stappen, de dienst moet worden gerealiseerd (het HOE). Bij het invullen van de dienst, hetzij door een mens of door een applicatie, bestaat binnen die eindtermen 'regelruimte' om de doelen op een intelligente manier te behalen. Dat past goed bij de uitgangspunten van de cloud, waarbij in toenemende mate het 'hoe' wordt overgelaten aan de leverancier en alleen een aantal eisen worden afgesproken.

In het geval van IT-matige cloud diensten lijkt inmiddels de praktijk van uitvoerig een uitvraag te doen, offertes te verzamelen en te scoren en tot een keuze, gunning, onderhandeling en contractering over te gaan al grotendeels te worden verlaten. De leveranciers bepalen immers de geboden functionaliteit. De gewenste volumes en quality of service worden steeds meer de belangrijkste parameters voor de klant om het contract mee vorm te geven. Bij een cloudmatige BPO dienst zou dit ook het geval kunnen gaan worden. Toepassen van BRM concepten kan hierbij helpen, waarbij dan tussen klanten en leveranciers een betekenisvolle dialoog kan ontstaan op basis van bedrijfsregels. Hierin worden met combinaties van standaard bouwstenen bedrijfsprocesdiensten geconfigureerd, die passen bij de eisen van de klant. De leverancier kan op basis van die standaardisatie schaalvoordelen leveren over klanten heen en kan door het poolen van resources prijsafspraken maken op basis van werkelijk gebruik.

Cloudmatige BPO scenario's lijken realistisch

Op basis van bestaande toepassingen van BRM in andere omgevingen is een aantal praktische scenario's opgesteld over hoe cloudmatige BPO diensten eruit kunnen zien. Daarin worden verschillende aspecten van BPO diensten geparametriseerd met behulp van bedrijfsregels. Per scenario is geanalyseerd hoe dat leidt tot cloud eigenschappen. Zowel de relevantie van cloudmatige BPO in de markt, als de scenario's voor het praktisch toepassen van BRM zijn voorgelegd aan een aantal experts. Daaruit blijkt dat de ontwikkeling van BPO uit de cloud breed als relevant wordt gezien. De gepresenteerde scenario's worden in wisselende mate of al herkend in de huidige outsourcing praktijk of ten minste voorstelbaar geacht.

Het parametriseren van de beslisregels onder een dienst wordt al breed toegepast. Vormen van BRM worden daarbij regelmatig al gebruikt. Zowel het scenario over het plannen en optimaliseren van inzet van resources op basis van afgesproken regels over kwaliteitsniveaus als het scenario over het klantspecifiek maken van processen op basis van procesregels worden minder unaniem herkend. Uit de expert interviews blijkt echter dat veel leveranciers dit soort werkwijzen al wel op kleine schaal toepassen bij het leveren van hun diensten. Die werkwijzen worden vaak ad-hoc en met technische hulpmiddelen (autorisatieregels, scripting) gerealiseerd en zijn daardoor geen standaard onderwerp bij gesprekken met afnemers in het kader van governance processen. Terwijl de geschetste ad hoc oplossingen prima zouden passen binnen de BRM scenario's. Juist in deze scenario's kan BRM dus voor meerwaarde zorgen: Door het bieden van methodisch kader, dat zowel door de afnemer als de leverancier wordt begrepen en gebruikt, en het juiste gereedschap wordt de geschetste hoge mate van parametrisatie beheersbaar mogelijk.

8 Vooruitblik

In dit laatste hoofdstuk tonen we enkele bespiegelingen op de toekomst van cloudmatige BPO. Wanneer de sector zou overgaan tot het toepassen van business rules management in relatie tot cloud en BPO, dan heeft dit gevolgen voor de besturing van de sourcing relatie, ten aanzien van procurement, verschuivende regierollen en de cloud broker, de governance cyclus. Er is een aantal verwachtingen en ingrediënten te benoemen voor de best practices, die zullen ontstaan zodra cloudmatige BPO diensten breder geïmplementeerd worden.

Meer regelruimte en genericiteit verschuiven regierollen bij de klant

Het specificeren van een dienst op basis van regelruimte verandert compleet hoe governance wordt ingericht. Waar huidige regiomodellen erop gericht zijn om aan de zijde van de afnemers na te denken hoe business eisen in te vullen middels technologie, verschuift bij introduceren van regelruimte een flink deel van die verantwoordelijkheid naar de aanbieder. Als in de context van BPO ook nog op business niveau afspraken worden gemaakt, met bijbehorende prestatie indicatoren, dan neemt de noodzaak voor het organiseren van regie aan de kant van de afnemer mogelijk verder af. Dit levert aan beide partijen kostenvoordeel op. Ook kunnen in veel gevallen de transactie- en coördinatiekosten bij de uitbestedende partij omlaag, omdat zijn governance inspanning (contractmanagement, informatiemanagement, project- en implementatie- management) lager wordt. Dit gaat voor de uitbestedende partij dan wel ten koste van de vrijheden in het maken van functionele keuzen c.q. maatwerk.

Daar staat tegenover dat integratie van de bij verschillende leveranciers ingekochte clouddiensten, zowel in ITO als in BPO, nog steeds een flinke regie inspanning kan vragen. Het is ook goed mogelijk dat de governancekosten minder sterk dalen dan verwacht, omdat het aantal koppelvlakken toeneemt (meer systemen, meer dataverzamelingen, etc.), wat zorgt voor verhoging van de governance-inspanning. Tenslotte kan het ook zijn dat de governancekosten verschuiven naar een of meerdere leveranciers.

Meer gestandaardiseerde BPO diensten

Aanbieders van cloudmatige BPO diensten, bijvoorbeeld van eHRM diensten, zullen dergelijke diensten kunnen gaan ontwikkelen die aanmerkelijk meer gestandaardiseerd zijn dan nu het geval is. Het is aannemelijk dat dit zal leiden tot meer focus op de samenhang tussen de verschillende HRM processen dan op regie op de inhoudelijke kenmerken van de processen. Voorbeeld: de klant zal meer moeten gaan afweten van de kenmerken en patronen in de medewerkersinstroom, -doorstroom en -uitstroom van zijn eigen organisatie, om daarmee de leverancier(s) te kunnen aansturen. Dit leidt qua rollen ertoe dat er meer aandacht nodig zal zijn voor het afstemmen van deze verwachte personeelsstromen met de business, in plaats van bijvoorbeeld het regelen van extra HR-medewerkers die zelf de stromen gaan verwerken in de HRM-systemen. Dit voorbeeld betreft verschuiving binnen slechts een enkele dienstenkolom - HRM. Doorredenerend kan dit effect ook zichzelf doorzetten naar andere kolommen, zoals Finance voor uitbetalingen en naar IT en Facility Management voor het aansturen van het inregelen van hulpmiddelen voor nieuwe of juist vertrekkende medewerkers. Op deze manier ontstaat integratie van diensten tussen kolommen in, die in geval van cloudmatige BPO vooral op basis van patronen, volumes en termijnen (met KPI's) worden bestuurd.

Relatie tussen best value procurement en gebruik van declarativiteit

Ontwikkelen van cloudmatige BPO-oplossingen met behulp van BRM kan de bekende besturingsconcepten tussen de leverancier en de klant beïnvloeden. Zeker wanneer declarativiteit wordt gebruikt om het besturen van BPO-diensten meer in de richting van het WAT (randvoorwaarden) vorm te geven, in plaats van het bekende sturen op en bijdragen aan het HOE door de klantorganisatie. Immers, besturing van de klant-leverancier relatie betreft nu nog vooral de afstemming over de inhoud van diensten, zowel bij de specificatie (voorbeeld: opstellen van het bestek) als bij het gebruik ervan (voorbeeld: opstellen van change verzoeken). Wanneer door de klant meer op het WAT wordt gestuurd, dan zijn er mogelijk geen lijvige beschrijvingen meer nodig van de huidige situatie bij de klant en kunnen vergaand gestandaardiseerde cloudmatige diensten op een interactieve manier worden ingericht en afgenomen tegen een realistische prijs, van een leverancier met uitgebreide en bewezen expertise. Deze werkwijze lijkt dichterbij dan vermoedt, want het vertoont enkele kenmerken van bijvoorbeeld best value procurement (BVP), dat momenteel een steeds bredere toepassing kent in de sourcing markt. Bij BVP gaat het er om de best beschikbare leverancier te vinden die de opdracht kan uitvoeren. Om tot een maximaal resultaat te komen is het daarnaast van belang om de inhoud en het specificeren daarvan meer los te laten en meer te gaan vertrouwen in plaats van te controleren en beheersen.

Expertise aan klanzijde blijft nodig

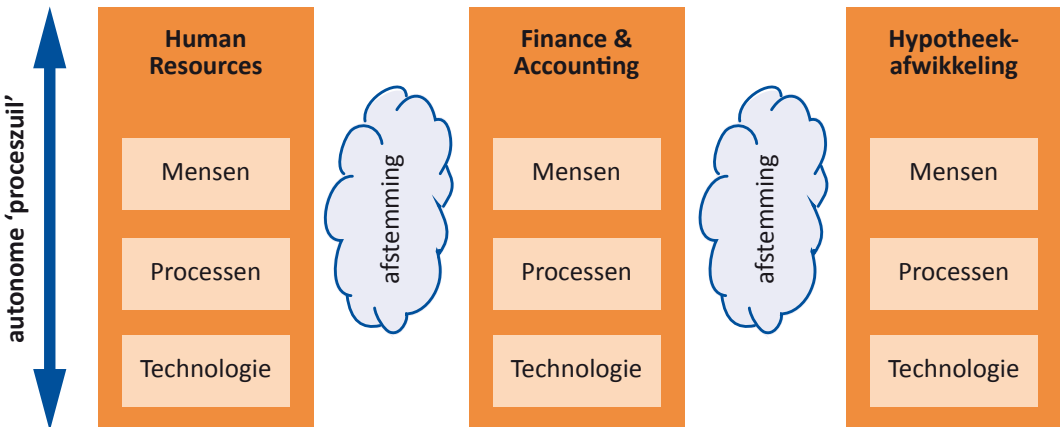
Genericiteit verhogen in de dienstverlening vanuit de leverancier gezien zal niet zorgen tot het volledig overbodig maken van experts aan de klanzijde. De leveranciers zullen ervoor moeten staan dat zij kunnen worden gechallenged door nieuwe klanten op de inhoudelijke kenmerken van de bouwblokken. In het geval van HRM is wet- en regelgeving vaak een sterke beïnvloeder

van al dan niet kunnen standaardiseren van processen. Een leverancier van cloudmatige HR-BPO diensten die bijvoorbeeld niet actief is in Zuid-Amerika, zal dus niet zonder meer de standaard processen van bijvoorbeeld Europa kunnen toepassen. Zowel de klant als de leverancier zullen hierop alert moeten blijven en open erover kunnen afstemmen.

Ook voor cloudmatige BPO voegen brokers waarde toe

Met komst van cloudmatige BPO lijkt de bedrijfsproceswereld overzichtelijker te worden. Procesgeoriënteerde diensten kunnen “keurig” als zuil worden afgenomen en de “proceszuil” (vertical) biedt alles: vanaf het hoogste niveau procesaansturing tot op het laagste IT-infrastructuurniveau. Er komt ook een vraagstuk bij, dat eigenlijk niet nieuw is maar mogelijk wel in deze BPO-context: integratie van de zuilen op het gebied van procesintegratie, bedrijfsbrede informatiebeveiliging en data integratie.

Figuur 11 Afstemming tussen de cloudmatige BPO ‘zuilen’



Vooral procesintegratie tussen de zuilen is interessant, want dat gaat bijvoorbeeld over hand-over activiteiten tussen zuilen en bijbehorende statusmeldingen. De klant, die hier diverse leveranciers van cloudmatige BPO diensten heeft aangenomen, blijft wel verantwoordelijk voor de data die stroomt, wordt verwerkt en getransformeerd en wordt opgeslagen. Zicht houden op alle integratie-issues is complex en tijdrovend - en het leidt de aandacht af van het proces waarmee de betreffende organisatie zijn bestaansrecht verdient. Brokers kunnen hier een brede rol invullen en daarmee een klant ontzorgen, zodat de klant zich vooral op zijn primaire proces kan richten. De eerste bewegingen op dit gebied zijn zichtbaar in de markt. Diverse “global” players op het gebied van cloud services, BPO dienstverlening en managed services bundelen hun krachten en verkennen de opties. Dit zal in de nabije toekomst voor een aanmerkelijke impact kunnen zorgen op de bestaande regieorganisaties, die nu nog vaak onderdeel zijn van de klantorganisatie. Een waarschuwing is hier op zijn plaats: door sterk te gaan vertrouwen op brokers ontstaan mogelijk “service monolieten”, vergelijkbaar bij de rigide monolithische applicaties uit de vorige eeuw. Verder kan een te sterk vertrouwen op een broker tot nieuwe vormen van vendor-lock in leiden.

Veranderende selectie- & governancecyclus

Bredere invoering van clouddiensten heeft impact op het besturing van deze cloud diensten. Clouddiensten ondersteunen per definitie meestal geen maatwerk en aanpassingen voor specifieke klanten. Een eigenschap van clouddiensten in het algemeen is dat ze dus expliciete vrijheidsgraden kennen aan de geboden functionaliteit. Daarbinnen kunnen eenvoudig en met lage impact keuzen worden gemaakt en eventueel veranderd. Zodra er wensen ontstaan buiten die overeengekomen vrijheidsgraden, ontstaan problemen en daarmee meer coördinatie c.q. een hogere besturingsinspanning.

Bij het selecteren en implementeren van een dienstverlener moeten daarom twee zaken goed gescheiden worden:

1. Het inventariseren welke vrijheidsgraden belangrijk zijn voor de organisatie, gegeven zowel de huidige wensen en eisen als toekomstige te verwachten ontwikkelingen en gekozen strategische richting.
2. De precieze eisen en wensen zoals die in de eerste implementatie van de dienst moeten worden ingeregeld.

Figuur 12 Governance cyclus bij een cloudmatige BPO dienst



De belangrijkste impact zit mogelijk aan de voorkant van de cyclus. We verwachten dat bij de selectie van een cloud aanbieder eerst op strategisch niveau een dialoog met aanbieders zal ontstaan. In deze dialoog zal de strategische “fit” tussen de partijen mogelijk meer centraal komen te staan, in plaats van focus op vastlegging van de exacte eisen en wensen aan de dienstverlening. De mate waarin de leveranciers kunnen beantwoorden aan de door de klant gezochte vrijheidsgraden, binnen grenzen van de business case, zullen een belangrijk selectiecriteria worden. In de selectie fase is dan wel eerst veel aandacht nodig voor het

opbouwen van een vocabulaire, die zowel door de klant als de leverancier zal gaan worden gebruikt. Want in een regelgedreven omgeving wordt eerst een vocabulaire van in de regels te hanteren termen gekozen. Dat begrenst welke regels kunnen worden geformuleerd en biedt in feite dus expliciet vorm voor de vrijheidsgraden. De precieze regels die worden uitgedrukt in die terminologie, zijn in onze scenario's de "parameters van de dienst". Typisch geldt dat de regels eenvoudig aangepast kunnen worden. De terminologie aanpassen is minder eenvoudig en betekent meestal wijzigingen en uitbreidingen aan de onderliggende dienst.

Vervolg na dit onderzoek?

Dit onderzoek komt ten einde met de publicatie van dit boek. De onderzoekers hebben veel interessante onderwerpen geraakt, die of net niet in scope waren of waarvoor helaas de tijd ontbrak om er dieper op in te gaan. Voorbeelden hiervan zijn:

- Als cloudmatige BPO diensten zich verder ontwikkelen, kan op basis van best practices een governance model worden ontwikkeld voor de verschillende soorten afnemers. In dit governance model zal ook aandacht moeten worden besteedt aan hoe de markt een BRM gebaseerd vocabulaire voor cloudmatige BPO diensten kan ontwikkelen en aanleren.
- De opkomst van cloudmatige BPO diensten zal ervoor zorgen dat ‘verticals’ in opkomst raken. De vraag die dit oplevert is wat dit betekent voor uitbestedende bedrijven/organisaties met betrekking tot de onderwerpen omvang van de regiefunctie en de plaats van de regiefunctie: binnen het domein van de business, een specifieke afdeling zoals contract management of nog een andere plek. Kernvraag voor de leverancier zal hier zijn: wie is de klant?
- In dit onderzoek is vooral gekeken naar het toepassen van business rules met als doel het ontwerpen, uitvoeren en aanpassen van de uit te besteden business processen efficiënter te maken. Gevolg hiervan is dat de onder andere de kosten voor ontwerp en operatie van de business processen zelf beter beheersbaar kunnen worden. Wat dit onderzoek niet belicht heeft, is de toepassing van business rules op het regieactiviteiten zelf, zoals selectie, contractmanagement en change management. Binnen bijvoorbeeld PaaS diensten zijn de ontwikkelingen op het gebied van geautomatiseerde service afname en - contractonderhandeling al ver gevorderd. Het is interessant te onderzoeken of dergelijke concepten ook op de regieactiviteiten van een cloudmatige BPO dienst van toepassing kunnen zijn.

Gebruikte Afkortingen

Afkorting	Betekenis
BPO	Business Process Outsourcing
BRM	Business Rule Management
BPM	Business Process Management
SLA	Service Level Agreement
SaaS	Software as a Service
PaaS	Platform as a Service
IaaS	Infrastructure as a Service
QoS	Quality of Service

Literatuur

- Armbrust, M., Stoica, I., Zaharia, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53, 50.
- Beals, M. (2015), *Governing as a service*, HfS Research
- Boot, N. (2015), *Strategic Visions on the Sourcing Market*, KPMG
- Buyya, R., Garg, S. K., & Calheiros, R. N. (2011). SLA-Oriented Resource Provisioning for Cloud Computing : Challenges, Architecture , and Solutions, (Figure 1), 1–10.
- Cantara, M., & Benoit J. Lheureux. (n.d.). *SaaS, BPaaS and CSB Need Three Capabilities to Innovate or Transform the Business*.
- Chi, Y., Moon, H. J., Hacıgümüş, H., & Tatemura, J. (2011). SLA-Tree: A Framework for Efficiently Supporting SLA-based Decisions in Cloud Computing. *Proceedings of the 14th International Conference on Extending Database Technology - EDBT/ICDT '11*, 129.
- Delen, G., Beulen, E. (2006), *Outsourcing van IT*, Van Haren Publishing

- Dublin City University (2012) *Towards a framework for defining and categorising business process as a service (BPAAS)*
- Gartner Group (2012), *Cloud Services Brokerages: A High-Impact Opportunity for IT*
- Gellings, C., Wüllenweber (2006), K. *The Impact of Contract Design on Outsourcing Success: Case Studies on Risk Mitigation Measures*. 12th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2006)
- Goedertier, S., Haesen, R., & Vanthienen, J. (2007). EM-BrA2CE v0. 1: A vocabulary and execution model for declarative business process modeling. *Available at SSRN 1086027*.
- Goolsby, K. (2004), *What causes outsourcing failures*, Outsourcing Center, retrieved from <http://www.outsourcing-center.com/2004-08-what-causes-outsourcing-failures-article-37826.html#sthash.QZ2AdCVL.dpuf>
- Hendriks, A., Meershoek, E. (2012), *Cloud computing, fundament op orde*, Verdonk, Klooster & Associates.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.
- IBM (2012), *Cloud Computing Reference Architecture*
- ISACA (2013), *Cloud governance: questions boards of directors need to ask*
- Laagland, P., Olieman, P. (2010) *Visie op regievoering*, Compact/KPMG
- Maes, R (2007), *An Integrative Perspective on Information Management*, UvA (Primavera)
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing*. *National Institute of Standards and Technology, Information Technology Laboratory* (Vol. 145).
- Object Management Group. (2008). *Business Process Model and Notation (BPMN)*. Retrieved from <http://www.omg.org/spec/BPMN/>
- Object Management Group. (2014). *Decision Model and Notation (DMN)*. Retrieved from <http://www.omg.org/spec/DMN/>
- Paschke, A., & Bichler, M. (2008). Knowledge representation concepts for automated SLA management. *Decision Support Systems*, 46, 187–205.

- Pesic, M., & Van Der Aalst, W. M. P. (2006). A Declarative Approach for Flexible Business Processes Management. In J. Eder & S. Dustdar (Eds.), *Business Process Management Workshops* (Vol. 4103, pp. 169–180). Springer Berlin Heidelberg.
- Pherst, P. (2014) *Cloud & Its Impact on IT Services*, HfS Research
- Plugge, A.G., Janssen, W.F.W.A.H (2014). Governance of Multivendor Outsourcing Arrangements: A Coordination and Resource Dependency View. In I. Oshri, J. Kotlarsky, and L.P. Willcocks (Eds.): *Governing Sourcing Relationships, LNBIP 195*, pp 78-97, 2014 Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014.
- Quint Wellington Redwood (2013) *Organizing Governance, A Sophisticated Balance of Focus Areas, Skills and Service*
- Ross, R. G. (1996). *Rulespeak*.
- Taylor, J. (2011). *Decision Management Systems*. IBM Press.
- University of Twente (2012), *Business Process Management in the cloud: Business Process as a Service (BPaaS)*
- Van Grondelle, J., & Gülpers, M. (2011). Specifying Flexible Business Processes using Pre and Post Conditions. In P. Johannesson, J. Krogstie, & A. L. Opdahl (Eds.), *Practice of Enterprise Modeling* (Vol. 92, pp. 38–51). Springer.
- Van Grondelle, J., Zoet, M., & Vermeer, F. (2013). Characterizing Declarativity across Business Process Formalisms. In *Proceedings of IIMA 2013*.
- Van Grondelle, J., Liefers, R., Versendaal, J. (2015): Cloud oriented business process outsourcing using business rules management. *Proceedings of BLED eConference*, June 7-10, 2015, Slovenia.

Dankwoord

Wij willen graag een woord van dank uitspreken. Allereerst aan Platform Outsourcing Nederland, in het bijzonder de Onderzoekscommissie, die hebben dit onderzoek mogelijk gemaakt.

Cruciaal voor ons onderzoek waren de vele professionals in het sourcing veld die tijd vrij maakten voor interviews: Jeroen van den Berg (Arvato), Alex van den Bergh (QuintWellingtonRedwood), Frank Bogels (Accenture), Jaap Branderhorst (Salesforce.com), Joyce van Breugel (KPMG Sourcing Advisory), Tijs Clous (QuintWellingtonRedwood), Radboud Heinink (Vanad Groep), Robert Hooyer (KlantContactServices, inmiddels werkzaam voor Accenture), Andre Koppenol (ABN AMRO Group ICT), Anita Lettink (Northgate Arinso), Menzo de Muinck-Kuiper (QHUBA), John Mulders (ABN AMRO Hypotheken), Cees van der Pouw (ABN AMRO Finance Securities), Nico de Roo (ABN AMRO Group HR), Edwin Schouten (IBM), Lourens Visser (Dienst Justitiële Inrichtingen), Manfred Vogels (Accenture, inmiddels werkzaam voor IQ Navigator) en Jan van Wijngaarden (Northgate Arinso).

Tenslotte willen we de volgende mensen bedanken voor hun reviewrol of faciliterende rol in de totstandkoming van deze publicatie: Wouter van Assendelft (Platform Outsourcing Nederland), Piet Boontjes (Platform Outsourcing Nederland), Arnoud van Gemeren (hoofdredacteur Outsource Magazine), Albert Plugge (KPMG Sourcing Advisory), Anita Lettink (Northgate Arinso) en Serge Wallagh (Hogeschool Utrecht).

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van desk research en een serie interviews met experts en ervaringsdeskundigen uit het werkveld van business process outsourcing, IT outsourcing en cloud services. Binnen het onderzoek gebruiken we design science research (Hevner et al., 2004) als methodisch kader. Design science research is erop gericht praktische problemen op een degelijke manier en generiek op te lossen. Zo worden praktische relevantie en een academische werkwijze gecombineerd. De praktijk levert de uitdagingen en problemen die worden aangepakt en evalueert de oplossing die daarvoor wordt ontwikkeld. De onderzoekswereld levert bewezen bouwstenen en concepten voor zo'n oplossing. Zo levert het onderzoek nieuwe concepten op die middels publicatie worden opgenomen in de academische knowledge base.

Over de auteurs

Jeroen van Grondelle helpt als zelfstandig adviseur organisaties bij het ontdekken en ontwerpen van bedrijfsprocessen en -modellen voor de netwerkeconomie. Daarnaast is hij als research fellow verbonden aan het lectoraat Extended Enterprise Studies van de Hogeschool Utrecht en geeft les aan de master opleidingen.

Rudolf Liefers is zelfstandig managementadviseur en expert op het gebied van outsourcing, governance, demand & supply management en organisatieverbeteringen. Hij combineert zijn advieswerk met research en met het verzorgen van publicaties en kennisverspreiding. Hij is verbonden aan Tijdschrift IT Management en Outsource Magazine.

Johan Versendaal is lector Extended Enterprise Studies aan de Hogeschool Utrecht en bijzonder hoogleraar e-Business aan de Open Universiteit.

Overige publicaties in relatie tot dit onderzoek

Naast dit boekje zijn binnen het verband van dit onderzoek een aantal andere artikelen gepubliceerd.

Van Grondelle, J., Liefers, R., Versendaal, J. (2015): Cloud oriented business process outsourcing using business rule management. *Proceedings of BLED eConference*, June 7-10, 2015, Slovenia.

Van Grondelle, J., Liefers, R., Versendaal, J. (2015): *BPO-diensten uit de cloud, zijn regiekosten te beheersen met business rules management?*, Outsource Magazine juni 2015

Van Grondelle, J., Liefers, R., Versendaal, J.: (2015), *Besturing van “as a service” BPO-diensten*, Outsource Magazine Jaarboek 2015

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 - PAPER
PAPER - PAPER

WWW.PLATFORMOUTSOURCING.NL