

Workshop Outsourcing Capgemini

Vrijdag 28 november 2008

Deelnemers (8)

Ton Tijdink
AnneMarieke van der Meulen
Paul Laagland
Erlend ...
Gertjo Tigelaar
Guus Delen
Nynke de Vries
Erik Bouwmeester

Facilitator (1)

Foppe Vogd

(co-)Organisator (1)

Andrzej Hajdasinski

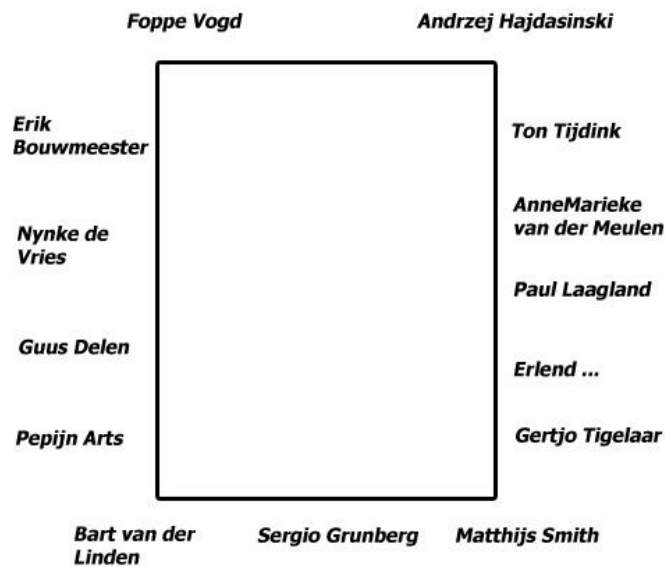
Legenda

... = niet meegekregen wat er gezegd werd

[tekst] = iets gezegd over tekst, maar weet niet precies wat

[?] = er is ongeveer gezegd wat hiervoor staat, maar klopt niet geheel

Tafelverdeling



Opening en inleidende presentatie (Andrzej)

Alles is outsourcing of het nou gaat om het herzolen van je schoenen of ...

Offshoring is het verplaatsen van je business naar een verre locatie. Dit zorgt tevens voor een van de grootste problemen.

Het probleem draait niet alleen om het outsourcen zelf, maar outsourcen heeft ook impact op de business en de strategie eromheen.

Een ander groot probleem zijn de meetbare uitkomsten. Iedereen geeft hier een andere invulling van.

Innovation vs. Invention. Het gaat om twee vergelijkbare begrippen, maar ze hebben wel een belangrijk verschil. Als je een invention hebt, hoeft je niet per se ook innovation te hebben.

Innovation = invention + collaboration + co-operation + coordination

Transformational outsourcing

- * High level outsourcing engagement
- * Focust zich op de '**measurable** strategic business'

Outsourcing is niet alleen weggelegd voor de grote bedrijven als Shell, maar ook voor de kleinere. *[Noemde een voorbeeld over een printersupplier met 250 medewerkers]*

Als het om outsourcing gaat komt er in je eigen organisatie ook veel bij kijken. Er zullen veel veranderingen komen die goed gemanaged moeten worden.

Kan het meetbaar gemaakt worden en eventueel met een dashboard aangestuurd worden?

Een groot probleem is hoe we de toekomstige outsourcing experts gaan opleiden.

Mijn stelling is: Outsourcing experts moeten niet alleen werken, maar in groepen [?]

Uitleg 'gap' (Bart)

Bart legt uit hoe het 'gap' gepositioneerd moet worden in het 2d model van ...

Individuele statements (volgorde zal niet geheel kloppen)

Guus: Het gaat om het perspectief

Hoe ver is het en vanaf waar [?]
Van oudsher is IT veel breder [?]
Het moet integraal worden van veel opleidingen
Direct belangrijke beslissingen nemen
Ik erken het 'gap', hierop kan ingespeeld worden door veel gastdocenten uit de praktijk te halen. Het 'gap' ontstaat doordat er teveel als 'nerd' opgeleid wordt en te weinig als 'manager'.

Erlend: Er is inderdaad een kennisgat, tijdens de opleiding moet hieraan geholpen worden. Met name aan het **waarom**, dan wat en dan wie.

Dit is een kosten driver.

Je moet niet je core business outsourcen, maar kijken wat je voor je core kunt doen.

Niet alleen SLO, maar ook op de business vloer [?]

Paul: De expertise van het begrijpen van de bedrijfsprocessen is op de markt te krijgen. Het gaat om een keten van 6 fasen. Hier gaat het erom het op het juiste punt door te knippen om te kunnen outsourcen. Dus waar ga je de 'knip' leggen. Andere zaken zoals juridische aspecten komen later aanbod.

AnneMarieke: De verschuiving is er wel degelijk. Bij outsourcing gaat het om de regie. Je moet je meer richten op de 'manager' in plaats van de 'nerd'.

Gertjo: Bedrijfsprocessen worden niet in samenhang gezien, maar in isolatie. Het is zaak voor het bedrijfsleven om dit aan te pakken. Het onderwijs moet hier aandacht aanbesteden, maar het is vooral een zaak voor het bedrijfsleven. Holistisch vs. Specialistisch denken [?]

Erik: Het is zaak om hetzelfde jargon te gebruiken, iedereen noemt het anders. Onze consultants zijn multidisciplinair. Ze weten van alles iets. Valt zo iets wel te leren? Het eigen maken en omgaan met meerdere disciplines en het erop inspringen.

Nynke: Traditionele outsourcing heeft teveel met transformaties te maken daardoor ontstaan problemen. Dan weet je niet goed wat het kan bieden voor het bedrijfsleven.

Ton[?]: IT outsourcing is verschillend van KPO en BPO. Er is geen overzicht bij de klant over hun IT. Hierdoor leg je de 'knip' verkeerd. Hierbij is volwassenheid volgens het 'Capability Maturity Model' belangrijk. *[of was dit van andrzej?]*

Foppe: 1) Outsourcing als vak op de universiteit is onzin. Het is geen vak. Het is aan het bedrijfsleven. Het gebeurt al jaren, je hebt er competenties voor nodig.

2) Outsourcing moet je alleen doen als je 15 jaar ervaring hebt in een vak. Niet direct de outsource wereld instappen als je net uit school komt.

Reactie op Foppe van Bart:

Het is wel degelijk een vak, je krijgt een andere benadering op software engineering en op modelleren. Ook moet je rekening houden met de cultuur.

Reactie van Paul:

Systeem ontwikkeling bestaat uit een keten. Verandering ligt niet in het outsourcen, maar het specificeren. Er is een scheiding tussen requirements en het bouwen. Het begrijpen van beide kanten is lastig en er moet veel interactie plaatsvinden. Als die scheiding groter wordt bijvoorbeeld via SAP, dan wordt outsourcing mogelijk.

Brainstormsessie

Foppe: Is een speciale opleiding nodig? Soms kom je vanzelf de mogelijkheid/keus tegen om te outsourcen. Dan kan je er alsnog instappen.

Erik: Wat leer je dan? Je moet toch wel iets leren? Moet je eerst 15 jaar ervaring hebben en dan pas mag je gaan outsourcen? Waarom zou je naar school gaan?

Guus: Sourcing is geen vak geloof ik. Je moet een brede groep studenten erop voorbereiden.

Paul: Studenten dus opleiden in de ketens.

Guus: ... allemaal rollen.

Gertjo: Je moet zorgen dat alle vakken aandacht besteden aan de generieken. Dit is waardevol voor het bedrijfsleven. Moet je wel over outsourcing spreken, misschien meer over sourcing [?]. Hoe leg je de 'knip' in de waardeketen.

AnneM: Het is dus mogelijk om rechten te studeren en dan het outsourcen in het stappen? Er is dus geen opleiding nodig. Maar je hebt wel ervaring nodig en dan pas kan je gaan outsourcen.

Guus: ...

Ton: Op welke plek heb je welk schakel [?]

Guus: ...

Erik: (als reactie op het 2d plaatje) De praktijk heeft veel ervaring. Zij moeten contact zoeken met de hoge scholen en cases uit de praktijk aanbieden. Dit kan dan gecombineerd worden met de theorie op deze hoge scholen.

Paul: De elementaire bedrijfskundige begrippen [?]

Erik: ...

Paul: Sourcen binnen bedrijfskunde bestaat al veel langer. Nu gaat het om IT wat nieuw is en technisch en daardoor wordt het ineens een stuk lastiger.

Guus: Oudstudenten komen terug en vertellen uit ervaring hoe zij het doen.

Nynke: We geven hier geen vakken over. We verzamelen experts en gaan door de cyclus heen door middel van gastcolleges. Dan doorlopen de studenten via een project deze cyclus.

Foppe: Sourcing is een proces met fasen. Het is dus handig om het proces globaal te snappen, maar je hoeft hier niet alle details van te weten.

Nynke: Globale fasering komt aan bod.

Foppe: Hoe komt preculement aan bod? [?]

Nynke: Komt aan bod

.

Paul: Je moet verschillende disciplines bij elkaar brengen en het proces doorlopen.

Foppe: sourcing als model zou ... oplossen

Gertjo: Vroeger liep de wetenschap voor op het bedrijfsleven. Nu is het andersom en loopt de wetenschap achterop.

Erik: Dit geldt zeker voor bedrijfskundige studies. Voor de beta studies niet, deze lopen wel goed.

Foppe: Op de sheet over innovatie van Andrzej miste ik 'innovation people'. Wij beredeneren zoals het 25 jaar geleden was. De nieuwe bedrijfsmensen beredeneren nu sowieso al in het delen van kennis. Innoveren door middel van uitwisselen, meer kennisverrijking en intelligentie uitdelen. Vroeger dachten we: "Kennis is macht". Nu wordt er gedacht: "Hoe meer kennis ik uitdeel, des te meer macht ik heb". In plaats van het te verkopen ga je het delen.

Nynke: Het gaat meer om 'partnership' in plaats van het 'dealen'.

Paul: (kanttekening) ...

AnneM: We zijn allemaal generalisten, het maakt niet uit wat je doet. We hebben allemaal een universitaire achtergrond en zijn dus analytisch, kritisch en ... Daarmee kom je een heel eind.

Erlend: Een ander soort opleiding? [?] Nu ik bij getronics zit zie ik iets wat ik kan koppelen aan een model uit het onderwijs [?] Ik miste in de opleiding vooral het waarom, het hoe en nogmaals het waarom.

Foppe: Het gaat dus vooral om de requirements?

Ton: Het gaat meer om het waarom. Studenten hebben moeite met het formuleren van een probleemstelling. Dit is een van de oorzaken van het probleem. Hierbij hoort een systematische beantwoording van de bronvraag [?] Maak vooral niet alleen business cases, ga er ook opuit.

Erik: Ik heb vroeger het drieluik van ... gehad. Dit geeft antwoord op het waarom. En in plaats van meteen een probleemstelling te formuleren is het belangrijker om eerst rond te lopen en goed rond te kijken. Hierop moet je de probleemstelling baseren.

Ton: Probleemstelling moet je maken met anderen. Alle onderdelen zijn belangrijk, deze moet je koppelen aan cases. Hier is geen aparte studie voor nodig, maar het is wel goed als ze er kennis mee maken.

Foppe: Als we kijken naar het ict 'gap' in zijn algemeenheid. Ervarenheid is niet leeftijd gebonden. Maar richt zich op cognitieve ontwikkeling. De een is hier sneller in dan de ander.

Paul: Je doet in je leven (vaak?) maar 1 studie en daarna werk je voor 40 jaar. Je moet dus bepaalde competenties hebben en een richting opgaan. Over 10 jaar is het misschien ingebakken in Nederland? Dan is een projectleider misschien meer een sourcingsmanager.

Guus: Sourcing is teamwork. Ervaring moet je opdoen binnen zo'n groep.

Bart: Wij leren een klein aspect voor de grote buitenwereld. Het is dus zeker belangrijk om een traineeship te volgen bij een bedrijf.

Gertjo: Als je het wetenschappelijke systeem kunt 'verslaan', kan je ook andere problemen verslaan.

Foppe: ...

Nynke: Niet of – of, maar meer en – en. [?]

Studenten denken dat ze het wel kunnen managen.

Andrzej: Met management eigenschappen alleen kom je er niet. Details zijn hierin ook belangrijk. Ik moest zelf ook eerst een traingstraject afleggen.

Foppe: Functieprofielen zijn achterhaald als je kijkt naar hoe ze nu afstuderen. De directie moet kijken naar wat een student kan toevoegen aan het bedrijf.

Erik: veel ZZP's ... [?]

[Hier betrok Foppe ons actief bij de workshop en raakte ik de draad kwijt]

Erik: Komen er grote innovaties bij grote bedrijven? Nee, deze komen vooral van de kleinere bedrijven.

Foppe: Omschrijf het 'gap' in één regel.

Ton: Stage

AnneM: Kritisch vermogen

Paul: tja

Erlend: Mens- en zelfkennis

Gertjo: Twee kanten opkijken [?]

Guus: Gastdocent

Nynke: Bedrijven openstaan voor stages

Erik: Stage en gastdocent

Foppe: Hebben we al gehad

Erik: Praktijkervaring

Paul: Onderwijs moet met nieuwe ideeën komen.

Foppe: Ontzuil. Docenten moeten meer openstaan. Iedereen moet uit zijn hokje komen en meer samenkomen.

Breakout

Foppe: (inleiding) We spreken af dat we onder 'gap' het verschil tussen het wetenschappelijk onderwijs en het bedrijfsleven omtrent IT-outsourcing. Hierbij kunnen 5 stellingen bedacht worden om dit gat te dichten.

[Ik was notulist bij groep 1. Groep 1 bestond uit Erik Bouwmeester, AnneMarieke van der Meulen, Guus Delen en Paul Laagland (Foppe Vogd een beetje op de achtergrond)]

Erik: Gastcolleges

AnneM: Stages, vooral stages bij het WO heeft de voorkeur.

AnneM: stelling: meer aandacht besteden aan generieke vaardigheden, aan probleemanalyse, keten/proces denken dan kennis op het gebied van IT gerelateerde zaken.

Paul: Niet alleen theorie, maar ook gerelateerde zaken. Bij de opleiding, leiden we een van beide kanten op of de brug ertussen.

Erik: 'Best-practice' aanbieden op colleges.

AnneM & Paul: De uitbestedende partij moet de vraag helder formuleren en definiëren.

Erik: Ik zou dit breder willen stellen. Een specifieke case moet je downgraden en voorleggen. Hierbij moet je uitleggen waarom het wel of niet lukt. Als het niet lukt ligt het meestal aan communicatie. Maar als het wel lukt, ligt het dan ook aan communicatie? Vooral uitleggen waarom.

Erik: Verbalen zaken en andere zaken moeten op clubs en verenigingen of in de kroeg geleerd worden.

Paul: Er is op dit gebied ook verschil tussen Amerika en Europa. In Amerika zijn studenten verder op het gebied van communicatie. Dit heeft niet per se met talent te maken, maar ook met wat aangeleerd is.

Guus: (Terugkoppeling van wat er al gezegd is)

AnneM: Bij sourcing is een stage belangrijk. Het gaat om een spel tussen aannemer en gever.

(Voorstel) Een modulair stelsel op basis van de fasering binnen outsourcing.

Matthijs: (vraag) Als je cases aan gaat bieden, loop je dan niet het risico op veroudering en dus achter de feiten aanlopen.

Paul: (antwoord) Het maakt niet uit dat het verouderd is. Het gaat om het principe van het proces doorlopen.

Pepijn: (vraag) Als je dit gaat aanbieden in de master, wordt de master dan niet globaler terwijl de bachelor globaal moet zijn en de master verdieping.

Paul: (antwoord)
Bachelor 1: globaal
Bachelor 2: specifiek
Bachelor 3: technieken toepassen
Master 1: Cases uitwerken en ervaring opdoen

AnneM: (voorstel) management game. Case uitwerken in stappen en rollen die overeen komen met het outsourcingstraject.

Pepijn: Dit komt overeen met de ontzuiling waar Foppe het over had.

Paul: Onderwijs, niet onderzoek [?] Vanuit onderzoek krijg je geen innovaties. [?]

Paul: Enerzijds moet je de materie begrijpen en daarna moet je, je eigen inzichten eruit halen.

Erik: Onderzoek doen naar welke businesses het goed doen. En vooral **waarom** het goed gaat met deze businesses.

Foppe: **Waarom stellen we de huidige mechanismen niet ter discussie.** Bijvoorbeeld de beloningen/subsidie structuur voor docenten in het hoger onderwijs. Je kunt wel 100 middelmatige studenten afleveren. Maar het is beter als je 20 studenten aflevert die echt iets toevoegen.

Foppe: Het 'gap' bestaat uit meer dan alleen de sourcing problemen. Er zijn meer andere randzaken van belang.

Paul: Je moet dezelfde taal spreken.

Foppe: Of ik nu tegen een hond zeg 'fikkie' of 'nero'. Iedereen weet dat het om een hond gaat. Zo ook bij outsourcing, iedereen weet waar het over gaat in het wereldje.

AnneM: Het bedrijfsleven moet snappen wat hoort bij welke kreet/term.

Paul: Neutrale outsourcing opleiding voor alle bedrijven.

AnneM: Wat is de juiste plaats? HBO of WO? [?]

Paul: Academy voor sourcing oprichten. Er is geen opleiding nodig voor sourcing.

Foppe: (reactie) Daarmee los je het 'gap' niet op.

Erik: Er is in het algemeen al een 'gap' tussen het wetenschappelijk onderwijs en het bedrijfsleven.

Foppe: Docenten worden afgerekend op aantalen. Ze moeten meer naar het karakter van studenten kijken.

Paul: Er is geen behoefte aan een opleiding outsourcing. Wel moet er algemene kennis over outsourcing aangeboden worden.

Erik: Ik denk dat het iets specifiekere moet. Er moet meer gedetailleerde kennis op dit gebied aangeboden worden.

Presentaties

Groep 1

Het gaat om de vraag achter de vraag.

Er is geen sourcing opleiding nodig. Maar alle opleidingen moeten wel algemene kennis over sourcing aanbieden.

Groep 2

Operationaliseren voor studenten.

Flipoverpunten

- 1) ...
- 2) ...
- 3) Elkaar vinden
- 4) Vertellen over communicatie
- 5) Hoe kijken wij naar buiten [?]

Conclusie

Gertjo: Blijf niet in je kamer. Praat met anderen. Verbreed eerst je horizon en wordt daarna eventueel expert.

Paul: Besteed aandacht aan regie. Het gaat om geven en nemen.

Nynke: Het bedrijfsleven moet zich openstellen voor het onderwijs.

AnneMieke: Ik wil aanbieden om mee te werken aan een managementgame omtrent outsourcing. Hierin zou een case (of meerdere) verwerkt kunnen worden.

Ton: Regie is interessant

Foppe: Hebben we al gehad, mag niet

Ton: Reflectie door studenten.

Erik: Praktijk terugbrengen naar het onderwijs.

Guus: Dialoog zoeken. Onderwijs richten op de vraag en het bedrijfsleven de vraag helder formuleren.

Erlend: 5 keer waarom.

Foppe: Durf de oorzaak aan te pakken. Nu zijn we aan het lappen, maar een band kan je maar een aantal keer lappen. Stel het meer ter discussie. Durf wat ons in de weg staat ter discussie te stellen. Kijk naar de oorzaak.

Andrzej: Actief en interactief. Het is multidisciplinair, nu is het meer een vacuüm. Breek dit door.

“Waar is Plasterk?”