

IT ecosystems
XPERIENCE

iTeX
23/24

Publicatie klanttevredenheidsonderzoek 2023



VOORWOORD

Meten is veranderen!

Tegeltjeswijsheid, daar hou ik van. Bovenstaande tegel wil ik al jaren gebruiken tijdens de presentatie van mijn proefschrift. Zover is het helaas nog niet, maar deze publicatie van een nieuwe beweging ITeX is wel het moment om dit tegeltje te gebruiken.

Motivaction heeft ITx overgenomen. De afgelopen jaren was ITx het marktonderzoek om tevredenheid te meten tussen serviceproviders en uitbesteders. Toen Giarte helaas vorige zomer failliet ging, viel dit onderzoek weg. Het **Digital Ecosystems Institute** gaat dit onderzoek samen met Motivaction en de werkgroep **DESF** in een nieuw jasje steken: **ITeX**, IT ecosystems Xperience. We gaan de relaties nu echt meten, en dus ook de prestaties van uitbesteders. En we gaan ecosystemen meten. De ambitie is om deze monitor het Nederlandse ICT tevredenheidsonderzoek van Nederland te laten worden. Heel gaaf en we hebben er veel zin in.

We doen dit onderzoek niet alleen. Een marktmonitor is er voor de markt, dus zullen we nauw gaan samenwerken. Practice what you preach. Graag maken we met ITeX een waardenetwerk van partijen die gezamenlijk een dijk van een onderzoek neer gaan zetten. Dat begint met een aantal serviceproviders die hierin geloven, zogenoemde innovators. Deze partijen durven! We hebben veel organisaties over dit onderzoek gesproken. Veel zullen in ITeX 24/25 stappen. Maar er zijn er 4 die met ons de eerste stap zijn aangegaan, de publicatie van ITeX 23/24.

Deze founding partners van ITeX zijn NetRom, Proact, Digital Realty en Kyndryl. Zij wilden de resultaten van 2023 graag gepubliceerd zien, en bouwden met ons aan het tussenjaar ITeX 2023. Dankzij hun vertrouwen dat ecosystemisch samenwerken de toekomst heeft, ligt hier deze publicatie. Wij zijn heel dankbaar voor hun vertrouwen in een goede publicatie, en hun vertrouwen in wat we samen proberen op te bouwen.

Maar wat nu over deze tegeltjeswijsheid? Meten geeft inzicht, en inzicht is de eerste stap naar gedragsverandering. Dat begint al tijdens de meting, maar de uitkomsten beïnvloeden ook collectief gedrag. En daarom is deze monitor zo belangrijk. Nederland is al voorloper in Europa op het vlak van digitale transformatie. Maar het kan veel slimmer en meer gezamenlijk. Dus aan de slag, meten en veranderen!

BART VAN DER LINDEN

Algemeen Directeur
Digital Ecosystems Institute

Inhoudsopgave

DEEL 1

| | |
|--|-----------|
| Inleiding | 06 |
| Waardenetwerken van de toekomst | 08 |
| IT Xperience Monitor in het kort | 18 |

DEEL 2

| | |
|--------------------------|-----------|
| Managed Service Partners | 24 |
| Digital Realty | 26 |
| Kyndryl | 48 |
| NetRom Software | 66 |
| Proact | 90 |

DEEL 3

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Weten waar je goed in bent | 108 |
|-----------------------------------|------------|

Inleiding

We worstelen. We worstelen om met onze oude gewoonten een wereld bij te houden die razendsnel verandert, die zoveel vraagt van ons vermogen om het grote geheel van diversiteit te overzien en tegelijkertijd in staat te zijn op de vierkante centimeter de inhoudsexpert tentoon te spreiden.

Toch zijn onze oude gewoonten niet per se heel oud – onze twintigste-eeuwse hang naar orde en efficiency, die zich zo mooi laat vangen in projectmanagement systemen als bijvoorbeeld Prince2, of in Angelsaksische bedrijfskundige modellen, domineerden lang het denken over sturing van ontwikkeling. En altijd waren daar tegengeluiden die ruimte gaven aan meer intuïtieve en meer op samenwerking en relaties gerichte benadering van economisch denken. Het denken en werken in ecosystemen dat zo in opmars is, hoort daarbij.

Deze verandering van manier van samenwerken verandert ook de manier van meten van tevredenheid. Denk aan de ICT-sector. Jarenlang werden IT serviceproviders door verschillende onderzoeksbureaus gemeten op hun prestaties. Tegelijkertijd riepen we dat een dergelijke relatie net als een huwelijk is en **'it takes two to tango'**. De wederkerigheid is daarin dus belangrijk en dus ook de prestaties van de uitbesteder. De volgende stap is het werken in ecosystemen, waar we van een 1-1 relatie naar een veel op veel relatie gaan. **Hoe meten we die relaties dan?**

Waar de status quo zoekt naar silo's voor versimpeling, zoekt ecosystemisch samenwerking naar het accepteren van de complexiteit en de diversiteit, om gebruik te kunnen maken van de verzamelde kennis en ervaring. Uit het uitwisselen in ecosystemisch verband volgt dat de som meer is dan het geheel der delen, om het maar eens archaïsch uit te drukken. Dat betekent ruimte voor waardevermeerdering door een andere manier van samenwerking, gericht op waarden als vertrouwen en wederkerigheid.

Een andere manier van samenwerken ontstaat nooit in 1 keer. Systemen bestaan naast en door elkaar, en dat betekent dat de wereld eerst nog complexer wordt, terwijl iedereen bezig is zich eigen te maken wat de voordelen van een andere benadering betekenen.

In dat interessante landschap van een systeemverandering loopt de druk op waar systemen botsen: tussen entiteiten in. Tussen organisaties, tussen afdelingen, tussen projecten, tussen deelnemers. Kortom: **binnen relaties**.

Binnen relaties staat er veel op het spel; er zijn verplichtingen om iets goed te doen, maar ook wensen om verder te komen, te verdiepen of verbreden. En de noodzaak om elkaar wederzijds te begrijpen. Relaties managen, dat is topsport en vraagt heel veel van alle partijen.

In de IT zien we managed service providers en hun klanten daarin hun weg zoeken. Om in deze volle veelkleurige wereld de juiste keuzes te maken, is het belangrijk om betrouwbare informatie te hebben. **Daarom meten we klanttevredenheid, om aan de hand van cijfers inzicht te geven in de waardering van relaties tussen managed service providers en hun klanten.**

De afgelopen jaren richtte deze metingen zich op de 1-op-1 tevredenheid tussen klant en MSP. Vanaf volgend jaar gaat Motivaction samen met Digital Ecosystems Institute een start maken om deze 1-op-1 tevredenheid uit te bouwen, eerst door de relatie wederzijds te bevragen, en daarna gericht op het in kaart brengen van de tevredenheid van het ecosysteem. Wij noemen dat IT ecosystems Xperience, ITeX. Dat is een grote stap, maar wel een die betrouwbare informatie op gaat leveren over de kwaliteit van de samenwerking en de relaties in het ecosysteem.

GROEIPAD VAN ITEX



Een aantal serviceproviders begrijpt al jaren dat de kwaliteit van samenwerking 1 van de belangrijkste onderscheidende aspecten in de markt is. Deze 4 partijen samen, Kyndryl, Proact, NetRom en DigitalRealty scoren hoog op klanttevredenheid. In deze publicatie brengen we de resultaten van het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek van voormalig Giarte van 2023 voor deze partijen uit. De cijfers van 2023 laten zien dat deze partijen ook in 2023 door hun klanten hoog gewaardeerd worden als facilitators van de digitale transformatie. We gaan dieper in op wat samenwerking betekent voor deze managed service providers en we laten hun klanten aan het woord in een gesprek over hun relatie.

Niet toevallig hebben Kyndryl, Proact, NetRom en DigitalRealty allemaal het besef dat de waardering van de klantrelatie in sterk verband staat met de kennis en kunde van trotse werknemers, en dat het meetbaar maken van de kwaliteit van de relatie helpt om keuzes te maken waarvoor je deze mensen kunt en wil inzetten. Deze publicatie geeft inzicht in hun 2023 scores op klanttevredenheid, en geeft ruimte aan het achterliggend verhaal van hun visie daarop. Hun besef van het belang van samenwerken en de vanzelfsprekendheid waarmee zij begrijpen dat oud silodenken daarin weinig plaats heeft, wordt door hun klanten gewaardeerd. Ze helpen hun klanten bij hun digitale transformatie en zijn expliciet over hun rol in het ecosysteem van hun klant, die ze daarmee ook op dit vlak helpen ontwikkelen.

We plaatsen de visie van deze managed service providers op samenwerking en de toekomst in de context van deze 'nieuwe' beweging van denken en werken in digitale ecosystemen, door uitleg te geven over wat ecosystemen zijn en hoe ze in organisaties tot uiting kunnen komen. Tot slot staan we stil bij de commodity die het sterkst onder druk staat in de Nederlandse IT wereld: medewerkers. We signaleren de krapte op de arbeidsmarkt en we onderzoeken het ecosystemisch perspectief op mogelijke oplossingen. Hiermee geven we de markt een deel van haar cijfers, en werken we aan een breder begrip van ecosystemisch samenwerken in de context van klanttevredenheid.

De meetbaarheid van klanttevredenheid en de waarde van betrouwbare data daarover wordt door ons allemaal onderschreven, en dit tussenjaar van publicatie van de oude manier van meten, aangevuld met de visie op het belang van samenwerken, vormt een opmaat voor het ITecosystems Xperience onderzoek van de komende jaren.

ECOSYSTEMEN

Waardenetwerken van de toekomst

Historie

In een korte periode zijn een aantal boeken en artikelen verschenen over digitale (business) ecosystemen¹. Dat laat zien dat er steeds meer wetenschappers zich over dit onderwerp buigen². Daarnaast zien ook de top-4 adviesbureaus een verdienmodel in het concept van ecosystemen. Dit geeft aan dat dit onderwerp steeds meer aandacht krijgt. Het onderwerp komt niet zomaar uit de lucht vallen, maar de metafoor en inspiratie komt uit de natuur en degenen die haar bestuderen: uit de hoek van de science of ecology. In 1935 bedacht wetenschapper Arthur Tansley de term ecologisch systeem, om aan te geven dat een ecosysteem een samenhang is van levende en niet levende organismen in relatie tot een gebied³. Door op deze manier een natuurlijke omgeving te bekijken als een samenhangend geheel van wederzijdse afhankelijkheden, kregen wetenschappers nieuwe inzichten in deze netwerken.

Pas in de jaren 90 van de vorige eeuw werd het concept van ecosystemen overgenomen in management en business terminologie. Het was James Moore die in 1993 als eerste de term business ecosystemen gebruikte⁴. Hij wilde

hiermee aangeven hoe 'economische organismes', zoals bedrijven, klanten, toeleveranciers en concurrenten in de vorm een economische community waarde creëren in een regio. Inmiddels zijn er veel verschillende vormen van business ecosystemen gedefinieerd, zoals bijvoorbeeld entrepreneurial ecosystemen, innovatie ecosystemen en kennis ecosystemen.

Parallel aan de introductie van business ecosystemen werd ook het concept van digitale ecosystemen ontwikkeld. Wetenschapper Roger Lewin kwam met de term in 1992 om duidelijk te maken dat technologische netwerken ook complexe (adaptieve) systemen zijn, net zoals ecologische systemen⁵. Het concept van digitale ecosystemen kreeg in de loop der jaren verschillende verschijningsvormen. Zo kan een ICT of digitaal ecosysteem een groep organisaties in een regio zijn, die samenwerkt om een platform beschikbaar te hebben, om informatie of kennis te delen, of business op te genereren⁶. Tegenwoordig worden zulke platformen digitale business ecosystemen genoemd.

- ¹ *The Ecosystem Economy*, Atluri & Dietzis, 2022; *Digital Business Ecosystems*, Wieringa & Gordijn, 2023; *Handbook on Digital Business Ecosystems*, Sabine Baumann, 2022
- ² Krivý, M. (2023). Digital ecosystem: The journey of a metaphor. *Digital Geography and Society*, 5, 100057. & Coskun-Setirek, A., Carmela Annosi, M., Hurst, W., Dolfsma, W., & Tekinerdogan, B. (2024). Architecture and Governance of Digital Business Ecosystems: A Systematic Literature Review. *Information Systems Management*, 41(1), 58-90.
- ³ Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16 (3), 284–307.
- ⁴ Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- ⁵ Lewin, R. (1999). *Complexity: Life at the edge of chaos*. University of Chicago Press.
- ⁶ Valdez-De-Leon, O. (2019). How to develop a digital ecosystem: A practical framework. *Technology Innovation Management Review*, 9(8). & Lee, K., Park, Y., & Lee, D. (2018). Measuring efficiency and ICT ecosystem impact: Hardware vs. software industry. *Telecommunications Policy*, 42(2), 107-115.

Ecosysteem prikkel

Ecosystemen komen dus voor in allerlei verschillende vormen, maar de achterliggende drijfveer valt uiteen in 2 hoofdprikkels: er is een intrinsieke wens om innovaties te bevorderen in de organisatie of er is een compelling event waarop de klassieke manier van oplossen vastloopt. De klassieke stok of wortel.

Vanuit een *compelling event* is er de noodzaak om op een andere manier ingewikkelde dossiers te benaderen, omdat de huidige werkwijze niet (meer) voldoet en er bedrijfsrisico's ontstaan. Die *sense of urgency* biedt veel binding aan alle partijen in het ecosysteem en maakt de gezamenlijke doelstelling scherp en dwingend. De waardecreatie lijkt duidelijk, maar ecosystemisch samenwerken heeft in zich dat het geheel meer kan zijn dan de som der delen, dus kan hier nog onverwachte meerwaarde ontstaan.

Vanuit een innovatiewens is er besef dat de toekomst andere verwachtingen heeft dan op dit moment door de organisatie kan worden waargemaakt, en is intensieve samenwerking met andere partijen noodzakelijk om te ontwikkelen. De gezamenlijke doelstelling is dan bewust opener en biedt veel meer ruimte aan de inbreng van de verschillende partijen om op ieder moment bij te sturen. Hoe de waardecreatie precies uitpakt, is vooraf nog niet in te schatten.

Ecosysteem principes

Alle verschillende vormen van al dan niet digitale business ecosystemen hebben met elkaar gemeen dat de samenwerking tussen partijen in een ecosysteem zich kenmerkt door een aantal principes. De meest voorkomende ecosysteem principes worden hieronder toegelicht:

GEZAMENLIJKE DOELSTELLING

Voor zowel business- als digitale ecosystemen geldt dat het hebben van een gezamenlijk doel de bindende factor is: dit zorgt er uiteindelijk voor dat het ecosysteem succesvol kan zijn. Dat lijkt eenvoudig, maar is het niet. Een gezamenlijk doel is vaak hoog-over, waarbij onderliggende, soms tegengestelde doelstellingen of belangen aanwezig kunnen zijn. Ook kunnen belangen wijzigen in tijd, waardoor deelnemende organisaties of individuen in een ecosysteem niet meer succesvol kunnen bijdragen. Daarom is het van belang om actief met het gezamenlijk doel en de onderliggende belangen bezig te zijn en te blijven.

VERTROUWEN

Vertrouwen vormt de basis voor samenwerking in een digitaal ecosysteem. Vertrouwen zegt iets over de houding van de partijen onderling. Wanneer vertrouwen niet vanzelfsprekend aanwezig is, is het belangrijk om dat te adresseren en het gevoel van wantrouwen los te laten. Het verleden mag uitgesproken worden en daarna is het tijd om te besluiten dat de grondhouding in het ecosysteem vertrouwen moet zijn. Ook kunnen partijen zoeken naar kleine stappen die vertrouwen kunnen opbouwen voordat de grote kwesties geadresseerd worden.

ROLVERDELING

Het is belangrijk om te weten welke rol of rollen je speelt in een digitaal ecosysteem. Door de rollen en activiteiten concreet uit te werken, wordt de samenhang tussen verschillende organisaties duidelijk, inclusief hun onderlinge relaties. Op die manier kunnen ook de verschillende activiteiten en organisaties op waarde worden geschat en wordt de dynamiek tussen en binnen organisaties inzichtelijk en concreet.

Ecosysteem principes

WEDERKERIGHEID

Om succesvolle digitale ecosystemen in te richten, is het van belang om transparantie te creëren en informatie over eigen activiteiten, ontwikkelingen en veranderingen proactief te delen tussen de partijen binnen een ecosysteem. Door openheid te geven is de informatie aanwezig om wederkerigheid te bespreken, één van de belangrijkste voorwaarden is voor een succesvol ecosysteem. Waardecreatie is voor alle deelnemers een drijfveer en dat moet het ecosysteem organiseren. Door daarin onderlinge afhankelijkheden te onderkennen en hier rekening mee te houden, zijn partijen in staat over een lange termijn succesvol te zijn.

INTEROPERABILITEIT

Om partijen toegang te geven tot een digitaal platform is interoperabiliteit een belangrijk kenmerk. Dit garandeert een naadloze toegang en koppeling tussen IT-omgevingen, waardoor sneller informatie uitgewisseld kan worden. Digitale veiligheid staat daarbij voorop.

ZELFORGANISATIE

Zelforganisatie is een belangrijke voorwaarde voor het werken in succesvolle ecosystemen. Afspraken over spelregels geven duidelijkheid binnen een ecosysteem waardoor een organisatie zonder extra veel management-aandacht zelfstandig kan handelen binnen een ecosysteem. Organisaties zijn daardoor los verbonden met elkaar, waardoor een bepaalde onafhankelijkheid van handelen gegarandeerd is.

DIGITALE ELASTICITEIT

Om als organisatie mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen in de markt, is het van belang dat er digitale elasticiteit bestaat. Dit betekent dat een platform of ICT-omgeving in staat is om snel en adequaat te groeien en krimpen als dit nodig is. Daarnaast is het van belang dat het eenvoudig moet zijn om andere platformen of ICT-omgevingen te koppelen of ontkoppelen.

Rollen en verantwoordelijkheden

Om een succesvol ecosysteem draaiend te krijgen, is het belangrijk om de kenmerken toe te passen.

Maar ook de organisatie van een ecosysteem vraagt aandacht. Het inrichten van de ecosysteem governance bijvoorbeeld, waarin afspraken worden gemaakt over uitgangspunten en spelregels. Op hoofdlijnen onderkennen we voor de inrichting van digitale ecosystemen 4 rollen, met bijbehorende verantwoordelijkheden. Al deze rollen zijn verder te specificeren.

De verschillende rollen worden per ecosysteem gedefinieerd. Dat betekent dat organisaties, afhankelijk van de context van een ecosysteem waarin ze participeren, steeds andere rollen kunnen invullen. Anders gezegd: niet iedereen kan altijd de orchestrator zijn, of zou dat moeten willen. In de definitiefase bepalen alle deelnemers aan een ecosysteem hun rol en welke verantwoordelijkheden daarbij horen, en totdat ze uittreden of het ecosysteem daarin aanpassingen doet, is die rol voor de organisatie die hem heeft aangenomen.

We onderscheiden de 4 hoofdrollen van **producent, orchestrator, de consument en de rol van de reductent**. De rollen van producent en consument zijn al min of meer bekend: de **producent** is de organisatie die een product, dienst of gelijkwaardig toevoegt. De **consument**

is de organisatie die uiteindelijk gebruik maakt van de output van producten, diensten of andere gelijkwaardige output die het ecosysteem oplevert.

De rol van de **orchestrator** is minder bekend. Binnen een digitaal ecosysteem orkestreert de orchestrator, ook wel regisseur genoemd, de samenhang van het ecosysteem en de daarmee samenhangende dienstverlening die de verschillende organisaties leveren.

De **reductent** is voor de meeste organisaties nog een onbekende. In een natuurlijk ecosysteem zijn reductenten micro-organismen die organische stoffen afbreken in herbruikbare stoffen. Bij digitale ecosystemen zijn reductenten of 'decomposers' organisaties die zich bezighouden met het afbreken en/of opruimen van de producten of diensten om deze vervolgens weer te kunnen hergebruiken.

Volwassenheid

Digitale ecosystemen zijn een menselijk construct. Geen enkele organisatie functioneert in een vacuüm, er zijn altijd al relaties met andere organisaties en partijen, die zelf ook verbonden zijn. Het expliciet maken van deze relaties en hun samenhang in de vorm van een ecosysteem is een andere manier van het mogelijk maken van waardecreatie.

Twee vormen van ecosystemen

We onderscheiden grofweg twee soorten ecosystemen: egosystemen en ecosystemen. Het grote verschil is dat een **egosysteem** er is ten behoeve van één enkele organisatie. Denk aan het innovatie ecosysteem van ASML, waar met meer dan 3700 toeleveranciers de wet van Moore in stand wordt gehouden. Of het Digitaal Business Ecosysteem van Bol, met meer dan 50.000 webwinkels. Voor zowel ASML als Bol geldt dat het goed zorgen voor het ecosysteem uiteindelijk voor iedere organisatie meerwaarde oplevert. De uitdaging blijft dan om het eigenbelang niet voorop te stellen.

Daarnaast is er de pure vorm van een **ecosysteem**, waar een grote groep organisaties samenwerkt aan een groter doel. Zo maakt ASML deel uit van Brainport Regio, een *entrepreneurial* ecosysteem. Binnen deze regio zijn overheidsorganisaties, bedrijven en kennisinstellingen bezig om binnen de maakindustrie de regio succesvol te laten zijn. Een ander voorbeeld is de combinatie EDSN en MFF BAS. Zij staan als digitaal energie ecosysteem aan de basis van de energietransitie.

In een ideale wereld is een ecosysteem, vanuit natuurwetten en enkele basisafspraken, zelfsturend. Bij niet-natuurlijke ecosystemen zoals *entrepreneurial* en digitale business ecosystemen zouden deze wetten en afspraken ook tot grote

mate van zelfsturendheid moeten leiden. Maar in de praktijk is dat nog nauwelijks voor elkaar. Het vraagt een mate van openheid, vertrouwen in elkaar en de wensen van het collectief die nog een brug te ver zijn. Dat maakt ook dat een ecosysteem waarin de principes zuiver worden toegepast eerder een ambitie is, een groeipad. Voor nu is vooral belangrijk dat het besef groeit dat deze aanpak helpt om doelen te realiseren in een complexe context. Ecosystemisch samenwerken is bovendien een middel en geen doel.

Het meten van de volwassenheid van IT en digitale ecosystemen gaat vooralsnog over het meten van egosystemen, ecosystemen die door een organisatie worden geïnitieerd om eigen voordeel te behalen. Omdat er 1 initierende organisatie is, zijn de onderlinge relaties nog relatief eenvoudig vast te stellen, alle andere deelnemers zijn in ieder geval verbonden aan deze orchestrator en zo is er een beeld te verkrijgen van de wederkerigheid in de relatie tussen deelnemers en de orchestrator. Het meten van ecosystemen met veel verbindingen tussen alle partijen is veel complexer, en deze methodologie is nog niet ver genoeg ontwikkeld om eenvoudig inzetbaar te zijn.

Keystone player

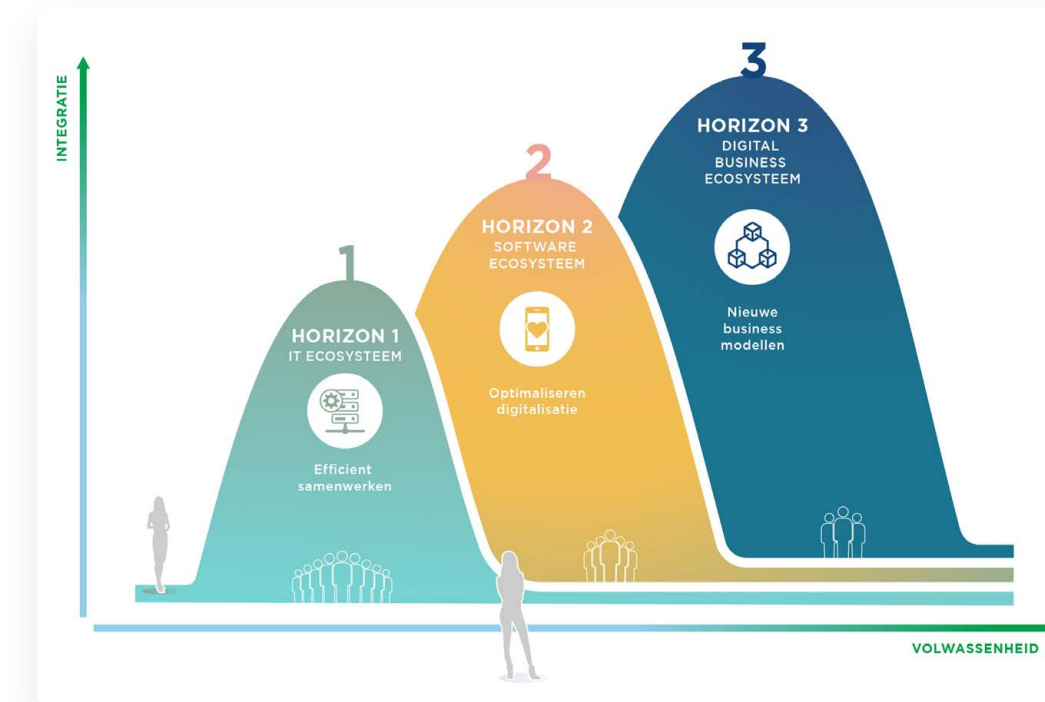
Binnen een ecosysteem is de keystone player een belangrijke speler. Verdwijnt deze speler van het toneel, dan verandert het hele ecosysteem drastisch. Denk bij een natuurlijk ecosysteem aan de wolf. Dit roofdier staat aan de top van de voedselketen. De aanwezigheid van dit roofdier verandert het ecosysteem tot en met de planten en schimmels aan toe. Voor een ecosysteem is het duidelijk wie de keystone speler is, namelijk de organisatie die het ecosysteem geïnitieerd heeft. Bij een zuiver ecosysteem is dat minder duidelijk. Het hangt af van het type ecosysteem en de mate van volwassenheid ervan.

De functie van een keystone, oftewel de hoeksteen, is de bovenste steen in een boogbrug die de overige stenen verbindt en vastzet. Wanneer deze wordt verwijderd, stort het hele systeem in.

Ecosystem Horizon Model

Hoewel niet alle ecosystemen dezelfde mate van volwassenheid kennen, is er een groeimodel zeker denkbaar. Om de ontwikkeling van verschillende stadia van samenwerking beter te begrijpen, heeft het Digital Ecosystems Institute een horizonmodel ontwikkeld, gebaseerd op het bekende framework van McKinsey. Dit model heeft het Digitaal Ecosysteem Horizons (DEH) model. Elke horizon kent andere ontwikkelingspunten en mate van samenwerking, en binnen organisaties zijn bedrijfsonderdelen op verschillende horizons actief.

Het DEH model laat zien welke ontwikkelingen bedrijven de komende jaren doormaken om steeds beter in staat te zijn deel te nemen aan digitale ecosystemen. Dit DEH model structureert de veelheid aan activiteiten en ontwikkelingen rondom digitale transformatie.



Het DEH model bestaat uit drie horizons.

Deze horizons representeren verschillende stadia van innovatie en digitalisering van een organisatie en in verschillende digitale ecosystemen die elkaar opvolgen in tijd.

In de reis langs de horizons wordt innovatie alsnog radicaler; zo kenmerkt **horizon 1** zich door incrementele innovatie vanuit automatisering, **horizon 2** door businessmodel innovatie met nieuwe technologieën en **horizon 3** door nieuwe businessmodellen door open en modulair samenwerken.

Het DEH model helpt organisaties zich te realiseren welke teams op welke horizon bezig zijn. Door het horizonmodel toe te passen en de stip op de horizon te zien, kunnen organisaties naar een digitaal ecosysteem in horizon 3 toegroeien. Verschillende teams zijn dan op de verschillende horizons bezig om de aansluiting te realiseren.

¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>

Waarde creatie en waardenetwerken

Ecosystemisch samenwerken is geen panacee voor alle problemen, en veel projecten draaien ook prima zonder dat daar ecosystemen voor opgetuigd moeten worden. Deze aanpak is bij uitstek geschikt voor complexe uitdagingen. Dat betekent ook dat het realiseren ervan een complexe taak is, en het kan dan ook enige tijd duren voordat de opstartfase voorbij is. Daarna echter, fungeert het ecosysteem als waardenetwerk, alle deelnemers halen meerwaarde uit de deelname.

Relevantie ecosystemisch samenwerken in de organisatie

Het algemene uitgangspunt is dat ecosystemisch samenwerken relevant is in deze complexe samenleving met haar typische uitdagingen die organisaties tegenkomen, onderling maar ook in het publiek-private domein. Maar ecosystemen zijn kwetsbaar. Omdat een gezamenlijke doelstelling een langere horizon kent dan kwartaalcijfers, en omdat ze regelmatig herijkt moet worden, moet voortdurend de toegevoegde waarde helder zijn. Dat vraagt onderhoud, net zoals het on- en offboarding proces behoorlijk wat energie kan kosten.

Zeker nu ze nog in de beginfase zijn en de rest van de wereld nog weinig op heeft met deze manier van samenwerken, speelt de vraag wat het nut is van ecosystemisch samenwerken. Hieronder wordt uiteen gezet wat nut en noodzaak voor een aantal organisatieonderdelen is.

INNOVATIE EN DEVELOPMENT TEAM

Ecosystemisch samenwerken speelt zich voor technische innovatie af op het API vlak en de verschillende platforms waarop belangen en partijen bij elkaar komen. Horizon 3 doelstellingen zijn voor hen evident, maar de rest van de organisatie loopt daar vaak op achter.

Denk bijvoorbeeld aan de ambitie van een innovatieteam om een nieuwe propositie te realiseren die gebruik maakt van technologie en know-how van start-ups en andere organisaties buiten hun eigen organisatie, er zijn dus API's nodig om te koppelen met andere microservices. Je hoeft dan niet alles zelf uit te vinden en je kunt sneller uitwisselen.

Daarvoor moet er wel intern de mogelijkheid komen om te koppelen met andere platforms, en er moet bijvoorbeeld interoperabiliteit mogelijk gemaakt worden. Dat zal moeten gebeuren in teams op andere horizons, en zolang dat nog niet gerealiseerd is gaat de nieuwe propositie niet vliegen.

Hierdoor ligt de uitdaging bij deze teams om op de eerste en tweede horizon de vertaling te maken, zodat de verbindingen intern gelegd kunnen worden.



CFO EN CONTROL

Kostenbeheersing kan een heel goede incentive zijn om een ecosysteem benadering op te pakken.

Wanneer de complexiteit van uitdagingen omhoog gaat en meerdere invalshoeken nodig zijn om kwalitatief hoogwaardige oplossingen te ontwikkelen, liggen vertragingen en budgetoverschrijding op de loer. De vraag is dan hoe al die verschillende invalshoeken tegelijkertijd kunnen worden geïncorporeerd, om te voorkomen dat een oplossing onevenwichtig op 1 of een kleiner aantal perspectieven rust en dat later in het proces ingewikkelde en dure aanpassingen nodig zijn om met terugwerkende kracht andere perspectieven te betrekken. Ecosystemisch samenwerken biedt hier de mogelijkheid om, op basis van het besef van de gemene deler, met alle relevante partijen afwegingen te maken.

Deze aanpak vraagt veel van de expertise en de capaciteiten van de orchestrator, rollen en verantwoordelijkheden dienen scherp gedefinieerd te zijn. Op de korte termijn is het samenbrengen van verschillende partijen onder 1 gedeelde doelstelling tijdrovender en kostbaarder dan reguliere aanpak, maar de tijd en aandacht die er vooraf is gestoken in het vinden van de gemene deler, de onderlinge afstemming en



het uitspreken van de pijnpunten betekent dat verderop in het proces, als de trein vertrokken is en de druk oploopt, een deel van de mogelijke problemen al op tafel is geweest en voorzien is van een oplossingsrichting.

Vanwege de tijdsintensieve en langduriger voorbereiding is de ecosystemen aanpak dus expliciet geen bezuinigingstool. Echter, op de langere termijn worden kosten bespaard: doordat eerder in de samenwerking, tegelijkertijd, is afgestemd met verschillende stakeholders die elkaar en de organisatie scherp houden. Het klassieke 'had me eerder betrokken' wordt daarmee ondervangen.

Daarnaast werkt ecosystemisch samenwerken waardevermeerderend, vanuit het uitgangspunt van wederkerigheid. Vooraf is de financiële impact lastig te kwantificeren, en het duurt nog wel een aantal jaar voordat er voldoende ecosystemen draaiend zijn om betrouwbaar te kunnen toetsen.

MARKETING EN COMMUNICATIE

De meerwaarde van ecosystemisch

samenwerken is te vinden

in de exposure naar allerlei prospects vanuit een gedeelde ambitie (de gezamenlijke doelstelling). Samenwerking biedt de mogelijkheid om vanuit de inhoud expertise te claimen en te laten zien wat je in huis hebt. Samenwerken met concurrenten geeft je de mogelijkheid te werken aan marktstandaarden en daarmee een *expert knowledge position* te claimen.

Ecosystemen zijn publiekslievelingen, omdat ze bij uitstek laten zien dat een organisatie zich bewust is van haar rol in het succes van anderen, en omgekeerd. Het succes wordt gezamenlijk naar buiten gebracht, en daarmee bevestigen andere partijen de expert positie van de organisatie. Zo wordt 'wij van wc eend' vermeden.



CIO

De toepassing van een ecosysteem aanpak helpt efficiency te

vergroten en vroeger in

processen kennis en kunde samen te brengen.

Dat heeft als gevolg dat op meerdere niveaus binnen 1 organisatie ecosystemen verschillende vormen aannemen, inzicht in die verschillende uitdrukkingen helpt om vooruitgang te faciliteren. Als CIO is het van belang te herkennen welke ecosystem capabilities op welk niveau noodzakelijk zijn, en hoe ze samenhangen.

Op dit niveau is het samenbrengen van partners in een ecosysteem opportuun voor draagvlak in de rest van de organisatie. Dit ecosysteem houdt zich dan bezig met strategische ontwikkeling en brengt advieskracht van verschillende partners samen in 1 gesprek. Het helpt ecosystemisch werken op de werkvloer enorm wanneer bestuurlijke steun expliciet gemaakt wordt, niet alleen binnen de eigen organisatie maar ook bij de partnerorganisaties.



LIJNMANAGEMENT

Ecosystemisch samenwerken is voor deze groep in eerste instantie

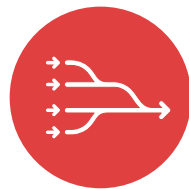
een extra belasting

van toch al drukbezette teams. Daardoor kan

het zijn dat de voordelen niet direct lijken op te wegen tegen de heel reële nadelen. Echter, eerder betrokken worden bij ontwikkelingen en een vroegtijdig een stem krijgen in programma's betekent ook dat dit belangrijke perspectief eerder meegenomen wordt.

Zo helpt deelname aan het ecosysteem door lijnmanagement, al is het slechts incidenteel of op sleutelmomenten, voorkomen dat er later in een traject, als een ontwerp in de lijn terecht komt, grote aanpassingen noodzakelijk zijn.

Dit is natuurlijk geen onbekend gegeven voor organisaties. Toch, in de praktijk, gebeurt het vaak dat het voor organisaties moeilijk blijkt een cultuur te realiseren waarin het betrekken van lijnmanagement een prio is. Een organisatie die ingesteld is op systemisch samenwerken heeft meer ruimte voor deze betrokkenheid dan een reguliere aanpak.



RELATIEMANAGEMENT EN VENDOR/CONTRACT MANAGEMENT

Een grote rol in ecosystemisch samenwerken is weggelegd voor de oliemannetjes in de organisaties die deelnemen aan ecosystemen.

Omdat hun rol al vraagt om een vorm van ambassadeurschap voor andere partijen, ervaren deze managers de uitgangspunten van ecosystemisch samenwerken vaak als logisch of natuurlijk. Dat betekent ook dat zij in hun eigen organisaties kunnen aanlopen tegen andere afdelingen die deze inzichten minder vanzelfsprekend vinden. Het expliciet maken van de principes van ecosystemisch samenwerken kan hun efficiency vergroten, door de stap te zetten van 1-op-1 samenwerking naar 1-op-veel samenwerkingen.

Omdat deze managers de portal vormen waardoor de samenwerkingen tot stand komen en zij daarmee binnen hun eigen organisaties de ambassadeurs en vraagbaak zijn voor de andere partij of partijen, vormt hun eventuele gebrek aan draagvlak een risico: als zij geen affiniteit hebben met dit onderwerp, wordt het moeilijk om een draaiend ecosysteem op te zetten.

Het is belangrijk dat deze managers in de gaten hebben dat een ecosystemische aanpak niet noodzakelijkerwijs betekent dat 1-op-1 relaties verdwijnen. Naast dat onderwerpen naar de agenda van de 1-op-veel context van het ecosysteem verplaatsen, blijven er in een keystone player ecosysteem zeker onderwerpen

over die vragen om de 1-op-1 benadering.

Denk daarvoor aan zaken als contract-onderhandelingen, of delicate onderwerpen waarbij individuele mensen en hun privacy betrokken zijn. Deze contactmomenten worden alleen minder, omdat veel onderwerpen verhuizen naar de agenda van het ecosysteem.



Conclusie

Ecosystemisch samenwerken is geen wondermiddel. Het is een manier van werken die je inzet als de complexiteit van een vraagstuk te groot is geworden om met snellere en eenvoudiger methodes op te lossen, omdat ze ruimte biedt om de complexiteit te omarmen zodat de oplossingen beter aansluiten op de realiteit. Maar ecosystemen zijn kwetsbaar, ze vragen voortdurend onderhoud en aandacht, en ze zijn nog niet gevestigd. Wel hebben ze een enorm potentieel: als waardenetwerken van de toekomst.

METHODOLOGIE EN ONDERZOEKSRESULTATEN

IT Xperience Monitor in het kort

De jaarlijkse ITX Monitor van Giarte was sinds 2002 de 'Go-To'-gids voor organisaties die op zoek zijn naar informatie over de markt voor zakelijke IT-dienstverlening in Nederland. Met de studie wilde Giarte de transparantie in de markt voor zakelijke IT-dienstverlening vergroten en organisaties aan zowel de vraag als de aanbodzijde helpen om de beste partnerships te realiseren.

Bedrijven en instellingen gebruiken de resultaten - die inzicht geven in de relatieve concurrentiepositie van IT-bedrijven - voor marktorientatie en selectieprocedures, én als inspiratiebron voor het verbeteren van de samenwerking met IT-bedrijven. Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten essentieel voor IT-bedrijven die hun dienstverlening willen verbeteren en hun onderscheidend vermogen willen vergroten.

Helaas kwam dit tot een einde met het faillissement van Giarte. Het onderzoeksbureau Motivaction heeft de ITX monitor overgenomen met als doel haar voort te zetten, in geupgrade vorm, in 2024. Toch wilden een aantal partijen nog de resultaten van 2023 publiceren. Daarvoor heeft Motivaction toestemming gegeven. Motivaction heeft geen rol gehad in de totstandkoming van de resultaten van de meting van 2023, en kan daarom geen verantwoording nemen voor de methodologie.

De verschillende rollen binnen de IT Xperience Monitor

ITX was een onafhankelijk onderzoek. De onderzochte IT-bedrijven zijn niet betrokken bij de dataverwerking en de analyse.

In 2021 is de studie verbreed. De reden daarvoor is dat sourcing van IT-dienstverlening breder is geworden door het toenemend belang van nieuwe technologieën, platformen en ontwikkelmethoden. IT-dienstverlening moet steeds meer bijdragen aan waardecreatie van de uitbestedende organisatie. Die veranderende rol heeft Giarte inzichtelijk willen maken voor de markt.

De studie is breder opgezet dan alleen IT-bedrijven die zich richten op managed services.

De rol van de managed serviceprovider blijft weliswaar belangrijk, maar alleen 'op de winkel passen' is er niet meer bij; 'de winkel helpen verbouwen' - denk aan het ondersteunen van organisaties in hun digitale transformatie - wordt de essentie in IT-dienstverlening.

Door onderscheid te maken in de verschillende rollen van IT-bedrijven ontstaat een completer beeld van de markt voor IT-dienstverlening. **Giarte onderscheidde hiervoor vijf verschillende typen IT-dienstverlening:**

▀ **DATACENTER & INFRA SERVICES** gaat over het leveren van datacenterinfrastructuur met cross- en inter-connectiediensten met andere datacenters en hyperscalers. De verschillende subcategorien zijn: Colocatie (power, space, cooling), Interconnectivity (zoals met managed serviceproviders, telecomproviders en content serviceproviders), Data-architectuur, Onsite Support en Back-up.

▀ **MANAGED SERVICES** gaat over het implementeren, beheren, ondersteunen, beveiligen en verbeteren van IT-systemen voor het optimaal ondersteunen van de dagelijkse business van de klant. Technisch Applicatiebeheer, Werkpleksupport, Werkplekmanagement, Managed Infrastructure, System Integration en Security Management zijn de verschillende subcategorieën.

▀ **SOFTWARE SERVICES** gaat over het ontwikkelen van applicaties en digitale producten en/of het verzorgen: van het functioneel beheer van software voor een eindklant of independent software vendor (ISV). De verschillende subcategorieën zijn: Maatwerk Softwareontwikkeling (onder meer met project verantwoordelijkheid), Implementatie en/of Functioneel Beheer op geïntegreerde bedrijfssoftwareplatformen (zoals CRM en ERP) en

Low-code/No-code (op softwareplatformen zoals Mendix, OutSystems, Betty Blocks, Microsoft Power Apps, Salesforce Lightning).

▀ **DATA INTELLIGENCE** gaat over het ontwikkelen en leveren van geavanceerde dataoplossingen (zoals data lakes, data lifecycle management, business intelligence (BI), artificial intelligence (AI) en Internet of Things (IoT)) voor het optimaliseren van de business van de klant. Bij deze rol staat de transformatie van applicatie-centrisch naar data-centrisch centraal. De rol Data Intelligence heeft geen onderverdeling in diensten.

▀ **TECHNOLOGY & BUSINESS TRANSFORMATION** gaat over het in co-creatie realiseren van geavanceerde cloudoplossingen die klanten helpen hun bedrijfsprocessen en/of businessmodellen te innoveren. De verschillende subcategorieën zijn: Platform Engineering, Advanced Public Cloud Management, Modern Software Engineering, Cloud Security Operations, Cloud Financial Management en Cloud-Native Business Innovation.

De ene rol sluit de andere rol niet uit. Een IT-bedrijf kan meerdere rollen naast elkaar vervullen; in sommige gevallen zullen de rollen elkaar ook overlappen.

Respondenten, methode en tijdslijn

RESPONDENTEN

Alle respondenten van het onderzoek zijn werkzaam bij of werkzaam voor organisaties die IT-diensten of -producten afnemen bij IT-bedrijven die actief zijn in Nederland.

WERVING

De respondenten worden langs drie verschillende wegen geworven:

- › IT-bedrijven maakten bij Giarte kenbaar dat zij deel willen uitmaken van de IT Xperience Monitor en delen informatie over hun IT-contracten.
- › Medewerkers van uitbestedende organisaties uit de groep van in Nederland actieve top 500-ondernemingen zijn door Giarte benaderd met het verzoek om deel te nemen aan de Monitor.
- › Medewerkers van uitbestedende organisaties benaderden Giarte met het verzoek om als respondent te mogen deelnemen aan het onderzoek.

CRITERIA

Om deel te nemen aan het onderzoek moet aan een aantal criteria worden voldaan. Allereerst moeten respondenten nauw betrokken zijn bij het afnemen van IT-diensten en/of-producten. Daarom bestaat de steekproef voornamelijk uit CEO's, CIO's, CTO's, CPO's, COO's, CFO's, CISO's, outsourcing VP's, IT-managers en vendor-managers.

Giarte betrok in het onderzoek alle fases van de dienstverlening die over een periode van twaalf maanden tussen de klantorganisaties en hun dienstverleners hebben bestaan. Dus ook van migraties (looptijd vanaf drie maanden) tot aan contracten die in deze periode zijn beëindigd.

Giarte hanteerde een minimale contractwaarde voor de verschillende typen dienstverleningen:

- › Managed Services: minimaal 50.000 euro per jaar.
- › Alle andere rollen: minimaal 20.000 euro per jaar.

De informatie over de contracten werd geleverd door zowel de IT-bedrijven als de klantorganisaties.

METHODE

Bij het onderzoek zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden toegepast. Kwantitatieve gegevens zijn verzameld via online onderzoek: respondenten werden met een persoonlijke e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan de studie door het invullen van een vragenlijst.

De vragenlijst bevat per IT-bedrijf vragen en/of stellingen over verschillende aspecten van de samenwerking gedurende de afgelopen twaalf maanden.

De respondenten worden gevraagd om het IT-bedrijf en de samenwerking te evalueren.

Na de dataverzameling zijn de beoordelingen en de gegevens van de respondenten verwerkt, samengevoegd en geanonimiseerd: de gegevens zijn niet te herleiden tot (een individuele medewerker van) een specifieke klantorganisatie. Wanneer een IT-bedrijf door minimaal tien respondenten uit tien verschillende klantorganisaties en/of contracten is geëvalueerd, zijn deze evaluaties in de IT Xperience Monitor betrokken. De resultaten werden gepubliceerd in deze deelpublicatie in de vorm van scores en procentuele verhoudingen.

TIJDLIJN

De resultaten van de IT Xperience monitor zijn met de klanten gedeeld, vlak voor het faillissement tot uitdrukking kwam. De resultaten hebben betrekking op de periode tussen de onderzoeksperiode voor de publicatie van de resultaten van 2022 en de zomer van 2023.

Het IT Xperience-model

Een belangrijk onderdeel van een betere klantbeleving is het leren van feedback. Het IT Xperience-model geeft organisaties inzicht in wat zij als IT-bedrijven moeten doen om écht het verschil te maken in een samenwerkingsrelatie. Het model laat zien aan welke knoppen een IT-bedrijf het beste kan draaien om de relatie met zijn klanten te versterken en meer waarde toe te voegen. Met andere woorden: hoe versterk je je commerciële positie, of hoe krijg je loyale klanten die hun contract verlengen en/of uitbreiden?

Het model is afgeleid uit de data van het jarenlange onderzoek van Giarte naar tevredenheid binnen sourcingrelaties en uit een systematische literatuur-review van onderzoek over klantloyaliteit in business-to-businessrelaties. Hieruit zijn de belangrijkste voorspellers van klantloyaliteit afgeleid. Het IT Xperience-model voor klantloyaliteit in zakelijke IT-dienstverlening gaat uit van drie pijlers:

Output, Outcome en Monetized Performance Goals.

Naast het moeten voldoen aan de technische en functionele verwachtingen - tot uiting komend in Output - verwachten klanten steeds nadrukkelijker dat een IT-bedrijf structureel en over een langere periode kan bijdragen aan de doelstellingen van de klantorganisatie. Dit is de toegevoegde waarde van de IT-bedrijven aan de business van de klant. Deze informatie komt tot uiting in Outcome. Uiteindelijk resulteert dat in een financiële voorspelling waarbij de kansen voor het IT-bedrijf worden weergegeven en de financiële voordelen van de klant worden getoond (tot uiting komend in Monetized Performance Goals).



De drie pijlers **Output**, **Outcome** en **Monetized Performance Goals** vormen de verschillende bouwstenen van succesvolle samenwerking en worden in de **IT Xperience Monitor** beoordeeld door de uitbesteder/klantorganisatie.

OUTPUT

Om tot een goede samenwerking te komen met de uitbesteder moet een IT-bedrijf beschikken over de juiste Competencies en kenmerken van Customer Focus.

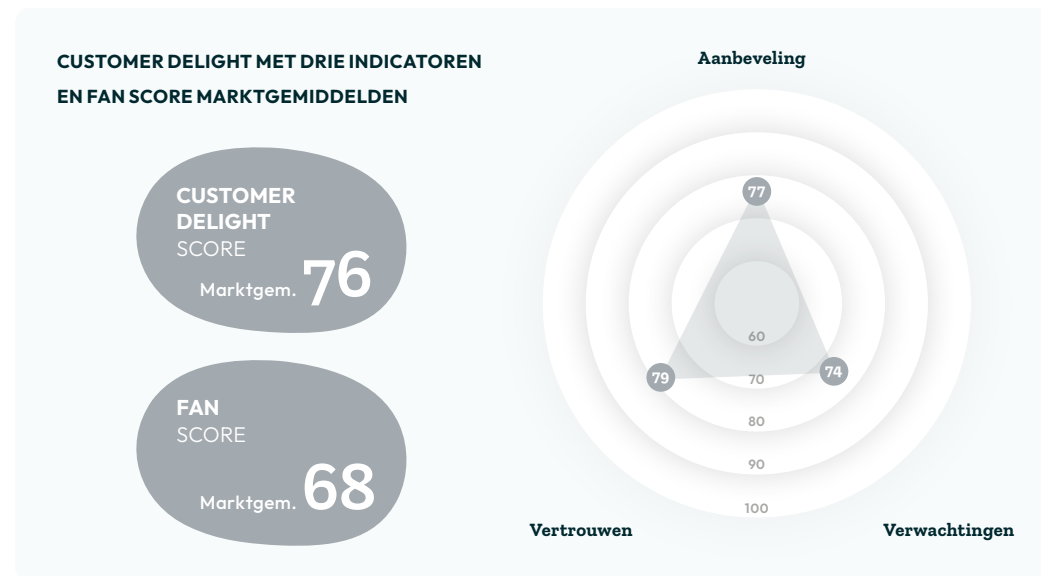
Een Competencies score bestaat uit het gemiddelde van vier indicatoren: bekwaamheid, zero repeat, betrouwbaarheid en continuous improvement. Dit zijn de randvoorwaarden voor een goede samenwerking tussen de uitbesteder en een IT-bedrijf. Als niet aan deze randvoorwaarden is voldaan, is het lastig voor een IT-bedrijf om aanvullende toegevoegde waarde te leveren voor de klant.

Als IT-bedrijf kun je het onderscheid in dienstverlening maken op het gebied van Customer Focus. De score hiervoor wordt bepaald door het gemiddelde van zes indicatoren, namelijk: communicatie, empathie, bereidheid, transparantie, belangen en aanpassingsvermogen.

OUTCOME

Outcome gaat over de toegevoegde waarde die een klant ervaart. Customer Delight is een belangrijk onderdeel van de Outcome-variabelen. Customer Delight is een gemiddelde van de drie indicatoren vertrouwen, verwachtingen en aanbeveling.

Op basis van de onderzoeksresultaten van de afgelopen jaren is vast te stellen dat de organisaties die hoog scoren op Customer Delight vaak een aantal gemene delers hebben:



- Er is een Operational en/of Cultural Fit met de organisatie waarmee wordt samengewerkt. Er vindt selectie plaats aan de poort, maar organisaties durven ook afscheid van elkaar te nemen wanneer de samenwerking voor een van beide partijen geen of onvoldoende voordelen oplevert.
- Het IT-bedrijf heeft een hoge mate van klantintimiteit. Dat vertaalt zich in bijvoorbeeld het sneller reageren op vragen en verzoeken. Daarnaast heeft het IT-bedrijf vergaande kennis van de businessprocessen, waardoor het gemakkelijk kan bijdragen aan het verwezenlijken van de businessdoelstellingen van de klant.
- Er is sprake van een focus en/of specialisatie in een bepaald type dienstverlening of een bepaalde vertical.

MONETIZED PERFORMANCE GOALS

De Commercial Position is de 'bottom-line' in de samenwerking en heeft te maken met het behouden van klanten door het genereren van (steeds meer) winst. Tevreden klanten zijn niet altijd loyale klanten, maar naarmate klanten loyaler zijn, zijn ze vaak ook eerder bereid om meer diensten af te nemen en leveren ze vaak ook weer nieuwe klanten op.

Er zijn twee financiële indicatoren voor de Commercial Position, namelijk Reletting (de verlenging van het contract met de klant) en Share of Wallet (de levering van aanvullende diensten bij de klant). Hogere scores op deze twee indicatoren zijn het resultaat van een relatief goede prestatie van het IT-bedrijf in termen van Output (denk aan Competencies en Customer Focus) en Outcome (denk aan Customer Delight en een hoge mate van Service Satisfaction).

MANAGED SERVICE PARTNERS

Overzicht van Rollen en Diensten



DIGITAL REALTY

DATACENTER & INFRA SERVICES

- Colocatie
- Interconnectivity
- Data-architecture
- Onsite Support



kyndryl

DATACENTER & INFRA SERVICES

- Colocatie
- Interconnectivity
- Data-architecture
- Onsite Support
- Back-up

MANAGED SERVICES

- Technisch applicatiebeheer
- Werkpleksupport
- Werkplekmanagement
- Managed Infrastructure
- System Integration
- Security Management

TECHNOLOGY & BUSINESS TRANSFORMATION

- Platform Engineering
- Cloud Security Operations



NETROM SOFTWARE

SOFTWARE SERVICES

- Maatwerk softwareontwikkeling

TECHNOLOGY & BUSINESS TRANSFORMATION

- Platform Engineering
- Modern Software Engineering



PROACT

DATACENTER & INFRA SERVICES

- Colocatie
- Interconnectivity
- Onsite Support
- Back-up

MANAGED SERVICES

- Technisch applicatiebeheer
- Werkpleksupport
- Werkplekmanagement
- Managed Infrastructure
- System Integration
- Security Management

SOFTWARE SERVICES

- Low-Code / No-Code

TECHNOLOGY & BUSINESS TRANSFORMATION

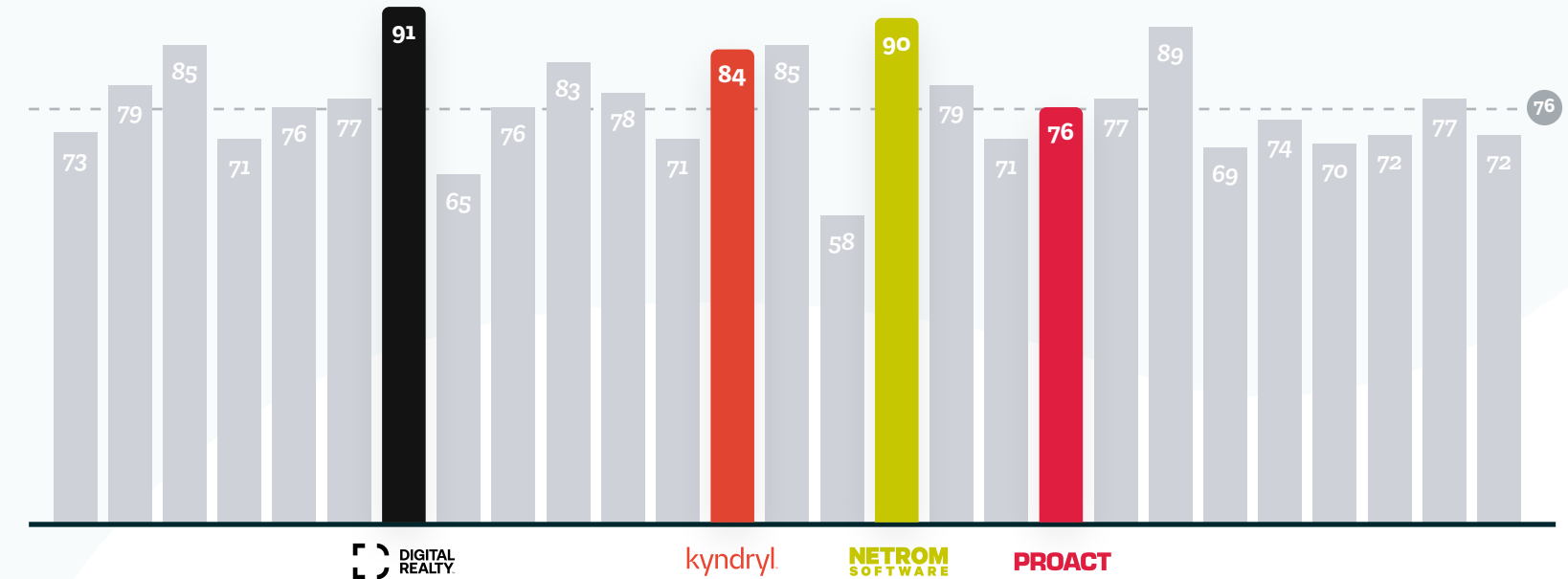
- Advanced Public Cloud Management
- Cloud Security Operations
- Cloud Financial Management

Customer Delight Score

Wie 1 indicator wil uitlichten, kijkt naar **Customer Delight: de score die samengesteld is uit de scores voor hoe het gesteld is met het vertrouwen in de managed serviceprovider, in hoeverre de managed serviceprovider aan verwachtingen voldoet of overtreft, en of een managed serviceprovider aanbevelenswaardig is.**

In het jaar 2023 deden er 27 organisaties mee aan de ITX monitor. De gemiddelde score van deze 27 partijen was 76. Alle vier de deelnemende organisaties aan deze publicatie halen dat en/of gaan daar flink overheen. Dat betekent dat hun klanten een hoge mate van Customer Delight ervaren.

Waarom zijn hun klanten zo tevreden? Om daar antwoord op te geven, biedt dit boek de individuele scores van de managed serviceproviders met een reflectie daarop. Klanten komen aan het woord om te vertellen over hoe zij de samenwerking ervaren, en de 4 managed serviceproviders nemen de ruimte om hun visie op de belangrijkste thema's van de nabije toekomst te delen.





Digital Realty is verheugd te melden dat het bedrijf voor het derde opeenvolgende jaar als een van de toonaangevende winnaars wordt erkend in de Garte IT Xperience Monitor 2023 (ITX). Met een indrukwekkende fan score van 100% en een van de hoogste Customer Delight Scores van 91 binnen de IT-sector, heeft Digital Realty niet alleen haar prestaties van 2022 overtroffen, maar heeft ook een plaats veroverd in de top 3 van de gehele benchmark!

“Uiteindelijk wil iedere organisatie, in deze snel veranderende wereld voorbereid zijn voor de uitdagingen en de kansen van de toekomst, middels een *Future-proof Infrastructure*.”

Hans Horn, Senior Manager Channel & Alliances.

Enorm snelle ontwikkelingen op het gebied van technologie, zoals bijvoorbeeld AI en een explosieve toename van data binnen organisaties, vereisen een weloverwogen IT Infrastructuur met een fundament en platform dat flexibiliteit en groei in de toekomst kan garanderen.



OUTPUT: FAN SCORE

Voor de eerste keer heeft Digital Realty een fan-score van 100% behaald. Uit alle ondervraagden blijkt dat zij zeer tevreden zijn over de samenwerking. Dit houdt in dat geen enkele respondent als 'distractor' (een respondent die Digital Realty niet zou aanbevelen) of 'passive' (een respondent die misschien wel of misschien niet zou aanbevelen) wordt beschouwd. Dit onderstreept de voortdurende ontwikkeling en groei die Digital Realty momenteel doormaakt, vooral gezien het marktgemiddelde van 68%.

OUTCOME: CUSTOMER SATISFACTION

Digital Realty scoort eveneens uitzonderlijk hoog op Customer Satisfaction, zoals gemeten door Garte's Customer Delight Score. Deze score beoordeelt of klanten tevreden zijn met de samenwerking en wordt opgebouwd uit drie verschillende meetpunten: vertrouwen, aanbeveling en verwachtingen. Na een indrukwekkende score vorig jaar (82) heeft Digital Realty zich nog verder verbeterd met een score van 91 (terwijl het marktgemiddelde in 2023 op 76 lag).

MONETIZED PERFORMANCE GOALS: RELETTING

De laatste belangrijke pijler van de ITX Monitor betreft de vraag: "Zou u in de toekomst opnieuw willen samenwerken met Digital Realty voor IT-gerelateerde outsourcing?" Op deze vraag antwoordt maar liefst 82 respondenten volmondig met 'JA', terwijl het marktgemiddelde op 72 ligt.

BEDRIJFSPROFIEL

Aantal medewerkers

Nederland 370+ | Wereldwijd 3.500+

(Focus)sectoren

Financiële dienstverlening, IT & Telecom, Overheid/
Publieke dienstverlening, Productie & Industrie, Retail &
Consumentengoederen, Transport & Logistiek, Zakelijke
dienstverlening, Zorg

Strategische Technologie en Platformpartners o.a.

Digital Realty biedt directe toegang tot alle grote
cloudplatformen.

Compliance standaarden en richtlijnen

ISO 22301, ISO 27001, ISO 50001, ISAE 3000/SOC2 Type II,
ISAE 3402/SOC1 Type II, PCI DSS

Vestigingen in Nederland

Amsterdam, Schiphol-Rijk

Locatie eigen datacenter(s) in Nederland

Amsterdam Metropool Regio (datacenter Tier 3 en Tier 4)

AANTAL JAREN
In de studie

3

AANTAL EVALUATIES
In de studie

13

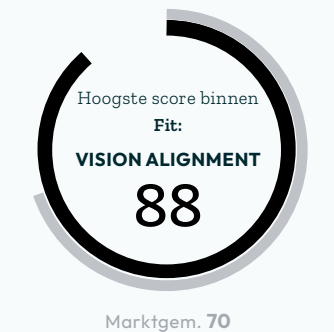
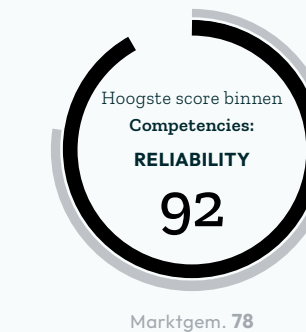
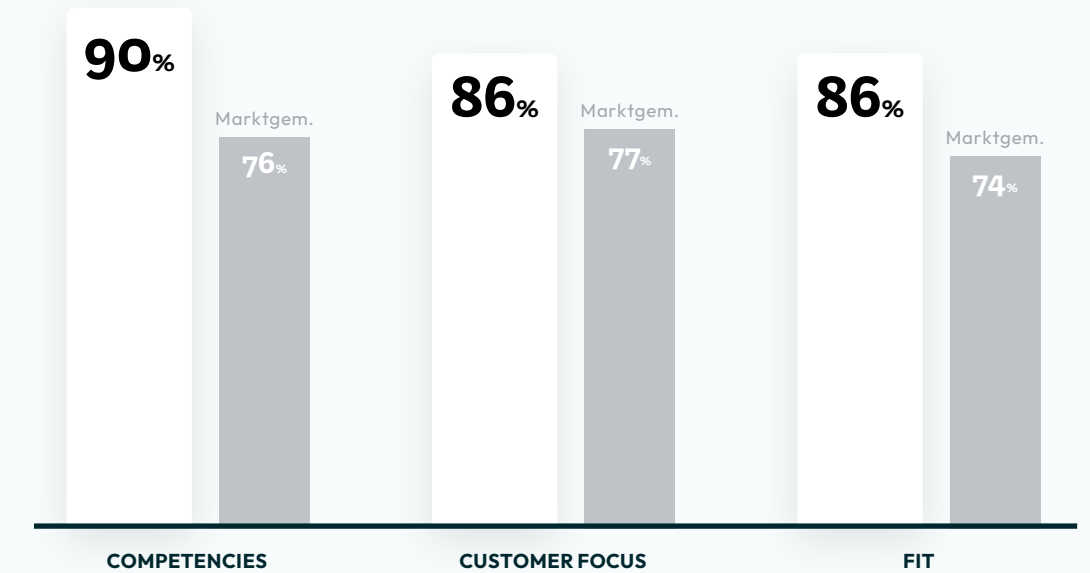
OUTPUT

Output gaat over wat je creëert en levert. In het onderzoek wordt dit gemeten aan de hand van de Competencies, Customer Focus en Fit.

De competentie score bestaat uit het gemiddelde van vier indicatoren. Skills, zero repeat, reliability en continuous improvement. Met een algemene score van 90% behoort Digital Realty tot de topscorende bedrijven in Nederland. Dit vertegenwoordigt een aanzienlijke vooruitgang in vergelijking met 2022, toen de score 87 bedroeg. Ook op vlak van Customer Focus scoort Digital Realty ruim boven de benchmark met een score van 86 (marktgemiddeld score was 77). Deze Customer Focus wordt bepaald aan de hand van zes indicatoren: communicatie, empathie, bereidheid, transparantie, belangen en aanpassingsvermogen.

In het onderzoek wordt 'Fit' in de samenwerking beoordeeld aan de hand van drie dimensies: Cultural Fit, Operational Fit en Vision Alignment. Digital Realty scoort boven de benchmark op alle drie de onderdelen, met een gemiddelde score van 86, vergeleken met het marktgemiddelde van 74. Dit bevestigt dat de werkwijze van Digital Realty uitstekend aansluit bij de cultuur en visie van de klant.

Competencies, Customer Focus en Fit

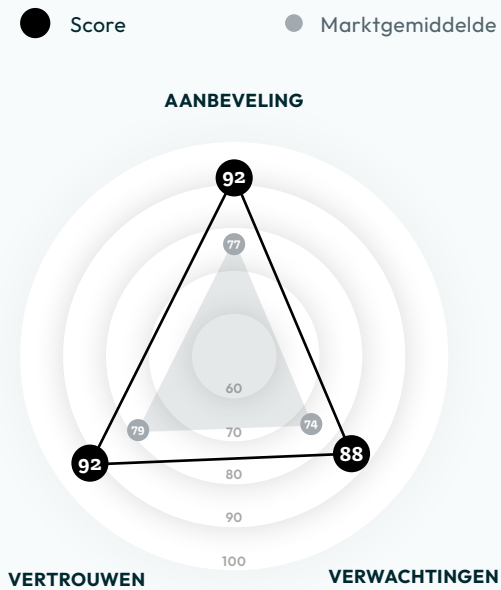
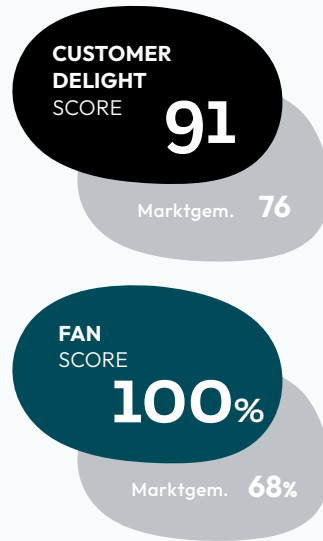


OUTCOME

De pijler Outcome gaat over de toegevoegde waarde die de klant ervaart. Er wordt gekeken naar Customer Delight, Service Satisfaction en Business Relevance.

De fan-score wordt afgeleid uit de mate waarin klanten Digital Realty zouden aanbevelen. Het vertegenwoordigt het percentage respondenten dat deze vraag positief heeft beantwoord met 'ja' of 'absoluut'. Dit wijst uit dat alle ondervraagden als 'fan' beschouwd kunnen worden van de samenwerking met Digital Realty. Bij de Recommendation Score wordt op de aanbevelingsvraag per antwoord mogelijkheid een puntentelling toegekend tussen de 0 en 100. Het gemiddelde hiervan is de Recommendation Score. Bij de Customer Delight Score wordt breder gekeken of klanten tevreden zijn met de samenwerking. Deze score brengt het vertrouwen, de verwachtingen en de mate van aanbeveling in kaart.

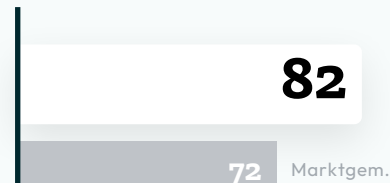
Customer Delight



Commercial Position

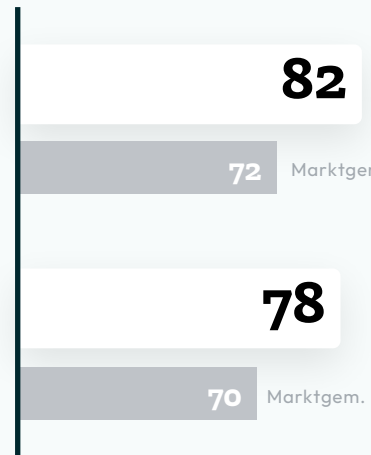
RELETTING

Als u de keuze had, zou u de huidige IT-diensten in de toekomst weer uitbesteden aan Digital Realty?



SHARE OF WALLET

In het geval dat uw organisatie aanvullende IT-diensten zou willen uitbesteden die passen in het portfolio van Digital Realty, zou Digital Realty dan in aanmerking komen om deze diensten te leveren?



Rollen, diensten en gemiddelde tevredenheidsscores

| Service | Managed Services | Software Services | Data Intelligence | Technology & Business Transformation |
|--|--|--|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> 9,3 N = 13 DATACENTER & INFRA SERVICES | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> 9,3 N = 13 Colocatie | <input checked="" type="checkbox"/> Technisch Applicatiebeheer | <input checked="" type="checkbox"/> Maatwerk softwareontwikkeling | | <input checked="" type="checkbox"/> Platform Engineering |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> Interconnectivity | <input checked="" type="checkbox"/> Implementatie en/of functioneel beheer | | <input checked="" type="checkbox"/> Advanced Public Cloud Management |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> Data-architecture | <input checked="" type="checkbox"/> Low-Code / No-Code | | <input checked="" type="checkbox"/> Modern Software Engineering |
| <input checked="" type="checkbox"/> 9,0 N = 7 Onsite Support | <input checked="" type="checkbox"/> Managed Infrastructure | | | <input checked="" type="checkbox"/> Cloud Security Operations |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> Back-up | | | <input checked="" type="checkbox"/> Cloud Financial Management |
| | <input checked="" type="checkbox"/> System Integration | | | <input checked="" type="checkbox"/> Cloud-Native Business Innovation |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Security Management | | | |

* Houd er rekening mee dat Digital Realty ook deze diensten kan aanbieden/faciliteren (zoals Managed Services) vanuit de partners van Digital Realty in ons ecosysteem. Voor meer informatie kunt u terecht op: www.digitalrealty.nl/partners

Wel (voldoende evaluaties in de studie en tevredenheidsscore) Wel (onvoldoende evaluaties in de studie) Niet



Interview

Wat doen jullie?

Hans Horn (HH): Als Digital Realty leveren we colocationdiensten, connectiviteit en cloudtoegang. Op dat fundament bouwen Trans-iX en andere complementaire partners diensten voor de eindklant. Zij huizen in onze datacenters en wij moeten goed begrijpen wat ze doen, hoe we ze kunnen ondersteunen in hun activiteiten en hoe we ons kunnen voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen.

Diederik Wennekes (DW): Samen met Merijn Evertse ben ik sinds 16 jaar eigenaar van Trans-iX. We zijn met drie mensen begonnen, inmiddels zijn we met zijn veertigen en zijn we net naar ons vijfde pand verhuisd. De IT-wereld verandert snel, en we zijn erg flexibel. Wij zijn van hosting naar de cloud gegaan, naar kantoorautomatisering, naar onze eigen cloud, en nu zijn we uiteraard bezig met Azure. Verder zijn we ook aan het kijken wat we in de toekomst gaan doen met security. We moeten blijven meerennen en ons blijven ontwikkelen. We hebben nu teams van Microsoft, Linux, security-specialisten. Iedereen die ICT heeft, kan onze hulp inroepen. We zijn aardig recht door zee. Wat we denken, dat adviseren we. Dat resoneert.



Hans Horn
Manager Channel & Alliances voor Digital Realty in de Benelux

Achter de cijfers en de scores van de tevredenheidsmeting gaan echte relaties schuil. Relaties van jaren, waarin het menszijn van een accountmanager en de klant nauw verweven is met de professional die zakelijke doelen heeft. Maar hoe ziet het verhaal achter een score eruit? Dit interview tussen Hans Horn van Digital Realty en 1 van hun klanten, Diederik Wennekes van Trans-iX, laat dat zien. Hoewel dit een verhaal van velen is, geeft het een uniek beeld van de sfeer en de chemie in deze relatie, zowel zakelijk als van mens tot mens. Karin de Kroes, oprichter van het Digital Ecosystems Institute in gesprek met Hans en Diederik: Samenwerken volgens Digital Realty en Trans-iX.

Hans, wat vind je leuk aan je werk?

HH: Dat ik continu bezig met hele verschillende marktpartijen. Sommige zijn puur wederverkoper, maar er zijn er ook, zoals Trans-iX, die echt als specialist op hun focusgebied toegevoegde waarde leveren. En dat maakt het ontzettend interessant, want de een is gespecialiseerd in de ene uithoek van het IT-spectrum en de ander in een hele andere. En dan variëren ze ook nog eens van middelgroot tot reusachtig.

Wat me ook boeit is dat ik in deze rol soms betrokken ben bij vraagstukken van eindklanten, in een sector waar heel veel in beweging is, helemaal tijdens en na covid. Organisaties die nog maar vier of vijf jaar geleden op de een manier werkten, werken nu vaak heel anders. We vergeten dat vaak, we denken dat dingen al tien of vijftien



Diederik Wennekes
Eigenaar van Trans-iX

jaar hetzelfde gaan. Ook nu komen er weer nieuwe vragen op ons af, bijvoorbeeld op het gebied van high performance computing. En ook uit de AI-discussies komen hele nieuwe vragen voort. Wij willen natuurlijk relevant blijven en met onze partners doorgroeien.

En Diederik, als je naar de ontwikkeling van Trans-iX kijkt, waar ben jij dan het meest trots op?

DW: Waar ik echt trots op ben is dat we tijdens de covidperiode alles intern heel snel zó hebben kunnen herinrichten dat we in echt heel korte tijd hebben kunnen schakelen voor onze klanten. En verder ook wel over de groei die we hebben doorgemaakt. Dat hebben we altijd in ons eigen tempo gedaan, we zijn onszelf niet voorbijgehouden.

HH: Wat ik heel indrukwekkend vind is dat Trans-iX met zijn veertig mensen echt veeleisende klanten van hoog niveau weet te bedienen. Ook andere MSP's zijn vaak vanuit een bepaalde hoek ontstaan, in dit geval dus hosting, maar op een gegeven moment willen de klanten ontzorgd of totaal ontzorgd worden. Ze willen gewoon dat het kloppend hart van hun organisatie onder controle is. En dat doet Trans-iX heel professioneel; ze leggen zichzelf hoge kwaliteitseisen op.

Waarom kiest Trans-iX voor Digital Realty?

DW: We deden voor een hele grote klant onderzoek naar een private cage, en toen had Digital Realty – toen nog Interxion – gewoon het beste aanbod.

“ Hans Horn, Manager Channel & Alliances voor Digital Realty in de Benelux

DAN HEBBEN WE EEN PARTIJ ALS TRANS-IX NODIG WANT HUN EXPERTISE GAAT VERDER WAAR DE ONZE OPHOUDT, EN ZIJ KUNNEN DAT GESPREK WEL AANGAAN. DAT VERGROOT VOOR ONS ONZE KANSEN DAT ZO'N PARTIJ EEN PROSPECT OF EEN KLANT WORDT.

HH: Da's nu tien jaar geleden, Diederik. We hebben wat te vieren!

DW: Da's best al een tijd, ja. We willen voor onze klanten het beste, en daarom is Digital Realty voor ons gewoon dé partner, helemaal als we over de grens willen kijken. Andere partijen zijn wat lokaler georiënteerd. Of zijn niet helemaal transparant in wat ze wel of niet kunnen doen. Digital Realty zegt gewoon: wij doen colocation, in de landen die je wilt.

Tegen welke hobbels lopen jullie aan?

DW: Op technisch vlak niet zo veel. Wat soms een uitdaging kan zijn, is dat we niet echt een sales-gedreven organisatie zijn, terwijl we wel zat concurrentie hebben. Maar onze kracht zit in ons eigen ecosysteem. Wij doen het traditioneel beter met mensen met een sterk technisch DNA.

Zoals die met Digital Realty?

DW: Alle complimenten voor hen, want ze bevelen ons ook aan bij hun klanten. Dat is erg prettig.

HH: Ook voor ons. Wij zijn met onze datacenters als het ware de onderste laag van de piramide, dan krijgen we wel eens een vraag binnen van bedrijven die niet goed weten hoe datgene wat ze willen, georganiseerd kan worden. Dan hebben we een partij als Trans-iX nodig want hun expertise gaat verder waar de onze ophoudt, en zij kunnen

dat gesprek wel aangaan. Dat vergroot voor ons onze kansen dat zo'n partij een prospect of een klant wordt.

DW: Daarbij gaan we er niet vanuit dat elk contact ook een lead is en in een offerte moet uitmonden. Ik krijg heel geregeld een appje van Hans of zijn collega Jasper met vragen naar uitleg van bepaalde onderwerpen. En als ik hen daarbij kan helpen doe ik dat; want als je niet bereid bent om te delen kun je niet optimaal de samenwerking benutten. Wij vinden het prettig om met onze partners te overleggen en hen inzicht te geven. En voor verdere praktische uitwerking betrek ik onze engineers voor meer details en uitleg.

Wat voor trends zien jullie in de samenwerking?

DW: AI gaat nu ontzettend hard. In Nederland is daar bijna niks meer mogelijk, bij gebrek aan hardware en stroom. Dus hebben we een partner als Digital Realty, die over de grens werkt, hard nodig. Ze laten ons heel snel weten wat ze te bieden hebben, en dan kan ik binnen een dag met de klant praten en hoeft geen nee te verkopen.

HH: Wij hebben het graag over toekomstbestendige infrastructuur. De beslissingen die klanten nemen over colocation en housing zijn strategisch en principieel; niet voor



een paar jaar, maar voor de langere termijn. Dan kunnen wij dus Europese of wereldwijde expansie faciliteren, terwijl Trans-iX kan leveren wat nodig is, ook al gaat de data echt door het dak nu. Zodat de klant weet: dit is een goed spoor naar de toekomst, en geen doodlopende straat.

DW: Het probleem dat overblijft nu AI zo hard gaat, is met hardware. Dat is lastig. Maar ja, daar heeft iederéén nu mee te maken.

Hoor ik daar frustratie?

DW: Een aantal partijen hebben ongelooflijk hard weten op te schalen, heel knap. Een nadeel is dat dat de prijs opstuwt. We zoeken daarom alternatieven en bieden die onze klanten aan.

Dat klinkt eigenwijs.

DW: Wij? Wij houden ook erg van keuzevrijheid.

Waarom moet je lachen, Hans?

HH: Ik hou daar wel van. *What you see is what you get*, dat is echt zo bij Trans-iX. En weet je, uiteindelijk doe je zaken met ménsen, dat is belangrijk.

DW: Klopt. We hebben een tijdje de traditionele

salesaanpak geprobeerd. Dat was een lastige klus, dat besef ik wel, want we hebben een vrij complex portfolio en dat is lastig overbrengen met deze aanpak. Wij willen echt helpen en niet producten opdringen. Dat is niet wat zij wisten over te brengen.

Trans-iX behoort in Nederland tot de grotere MSP's, maar in vergelijking met ons is Digital Realty een megapartij. Wij hebben aan Digital Realty een stabiele partner, want ook voor hen geldt *what you see is what you get*. We weten wat we aan ze hebben. En dat is heel erg prettig.

HH: Van onze kant geldt eigenlijk hetzelfde.

Bij bepaalde klantvragen durven we Diederik en Trans-iX blindelings aan te haken of aan te bevelen. Het gaat uiteindelijk om de kwaliteit.

Jullie zijn goede partners.

(Bijna in koor:) Ja, ik denk het wel.



Diederik Wennekes, Eigenaar van Trans-iX

WIJ HEBBEN AAN DIGITAL REALTY EEN STABIELE PARTNER, WANT OOK VOOR HEN GELDT *WHAT YOU SEE IS WHAT YOU GET*. WE WETEN WAT WE AAN ZE HEBBEN. EN DAT IS HEEL ERG PRETTIG.

Bedrijfsprofiel Digital Realty

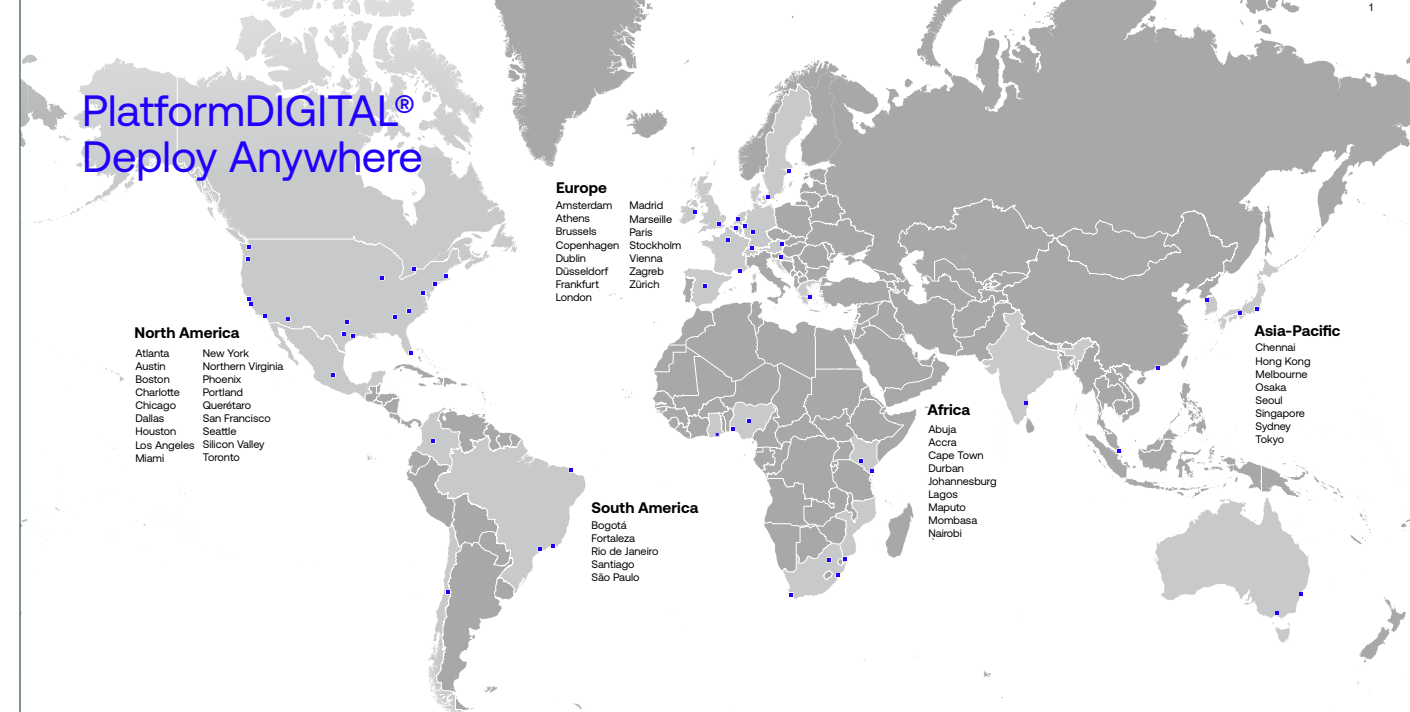
Digital Realty levert 's werelds grootste datacenterplatform waar bedrijven en data samenkomen door het volledige spectrum van datacenter-, colocation- en interconnectieoplossingen te leveren vanuit 300+ datacenters, verspreid over 50+ metro's, in 25+ landen en 6 continenten. Het platform biedt een veilige en open meeting place die de samenwerking, innovatie en groei bevordert voor toonaangevende bedrijven en serviceproviders op 's werelds grootste datacenterplatform. PlatformDIGITAL® biedt Digital Realty naar eigen zeggen oplossingen voor de versnelling van de datagestuurde digitale transformatie en het future proof maken van organisaties.

Klanten en partners komen samen op één plaats, zowel fysiek als virtueel, om de meest complexe infrastructuur-, connectiviteits- en workload use cases op te lossen, waaronder:

- › Hybride IT
- › Low latency
- › HPC en big data
- › Kunstmatige intelligentie (AI)

PlatformDIGITAL® ondersteunt de wereldwijde aanwezigheid van hun klanten met dekking, capaciteit, connectiviteit en controle in multi-tenant datacenters. Klanten hebben datacenterdiensten nodig die geschikt zijn voor hun specifieke behoeften en schaalbaar zijn. PlatformDIGITAL® is de plek waar ze kunnen implementeren, hosten, verbinden, uitvoeren en coördineren op basis van hun behoeften.

Digital Realty stelt dat data waarmee organisaties hun business ondersteunen zich niet alleen meer in het bedrijfsnetwerk bevinden, maar door samenwerkingsverbanden ook daarbuiten. Deze data komen fysiek samen in datacentra, die kunnen worden gezien als kruispunten op de digitale snelweg, waar bedrijven, technologie en data samenkomen en waar zogeheten *communities of interest* ontstaan. Diezelfde datacentra bieden ook de basis voor het creëren en bundelen van data dankzij technologieën en trends zoals AI, *Internet of Things (IoT)* en *edge computing*. Daarvoor is er volgens de platformaanbieder behoefte aan een toekomstbestendige en hybride infrastructuur – datacentra en netwerken – die dergelijke technologieën kan faciliteren. Digital Realty zegt om die reden maximale connectiviteit, 'bovenop' het internet, en toegang tot iedere public cloud te bieden, waarmee het bedrijf het voor zijn klanten mogelijk maakt om te kunnen inspelen op business- en maatschappelijke trends.



Het IT-bedrijf geeft aan ernaar te streven om voor 2030 haar wereldwijde uitstoot met 68% te verminderen en stelt nu al de grootste datacenterafnemer van duurzame energie te zijn. Digital Realty heeft drie kerngebieden geïdentificeerd voor duurzaamheid:

1. Het ontwerpen en bouwen van duurzame datacenters, om zo ook de lokale bevolking te ondersteunen. "In 2022 hebben we ons eerste green building certificaat in Zuid-Korea behaald, waarmee we ons portfolio hebben uitgebreid met meer dan 11 miljoen vierkante meter aan equivalenten van duurzaamheids certificeringen."

2. Het vinden van nieuwe manieren om datacenters aan te drijven, door de ontwikkeling van hernieuwbare energie te ondersteunen en manieren te ontdekken om minder afhankelijk te zijn van fossiele reserves. "In 2022 hebben we een belangrijke mijlpaal bereikt: één gigawatt aan nieuwe hernieuwbare energiebronnen onder contract - een toename van 9,8% ten opzichte van 2021 - met een aanvullende 315 gigawattuur aan hernieuwbare energie."

3. Het constant verbeteren van datacenter operations, om zo de impact op het milieu te verminderen. "In 2022 werd 36% van het water

dat onze locaties verbruikten geleverd door niet-drinkbare gerecyclede waterbronnen, waardoor er meer zoetwater beschikbaar kwam in lokale gemeenschappen." Digital Realty erkent dat zelfs de kleinste initiatieven een aanzienlijk verschil kunnen maken. Daarnaast is Digital Realty's toegewijde team van datacenterontwerpers, ingenieurs en duurzaamheidsexperts voortdurend op zoek naar manieren om duurzame inspanningen van het bedrijf te vergroten. Door nauw samen te werken met klanten en industriepartners, worden grote concepten getransformeerd naar praktische oplossingen die verandering binnen de datacenters stimuleren.



Sustainability Snapshot

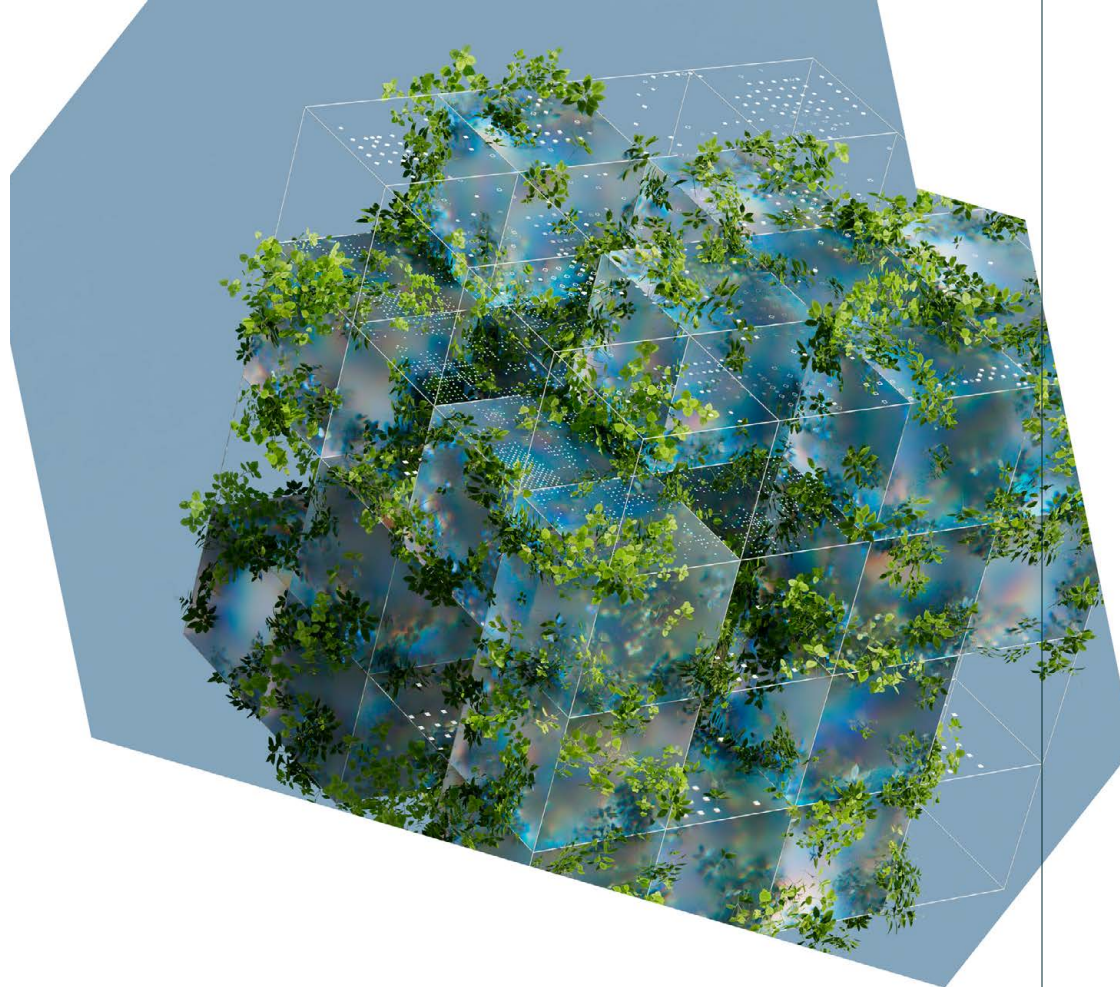
De toenemende wereldwijde vereisten voor decarbonisatie betekenen dat datacenters het energieverbruik als gevolg van *high-density computing* moeten aanpakken. Momenteel groeien de energiebehoeften van bedrijven significant sneller dan het beschikbare aanbod van energie.

In de *Future of Enterprise Resiliency and Spending Survey*, Wave 11, van IDC uit december 2022 gaf 71% van de respondenten wereldwijd aan dat zij verwachten IT-uitgaven aan energie-efficiënte initiatieven te versnellen vanwege mogelijke energietekorten. Dit heeft geleid tot een groeiende vraag naar duurzame *high-performance computing*-operaties, inclusief het gebruik van vloeistofkoelingstechnologieën.

Daarnaast hebben energie-efficiënte datacenters een kleinere impact op het milieu en zijn goedkoper in gebruik. Daarom streeft Digital Realty er voortdurend naar om de datacenters energiezuiniger te maken, de *Power Usage Effectiveness* (PUE) te verlagen en de kosten voor hun klanten te verlagen.

Maatschappelijk verantwoord bezig zijn is niet alleen het juiste, het is slim zakendoen. Dit doen de energiezuinige datacenters van Digital Realty:

- › Verminderen van de impact op het milieu door minder bouwmaterialen te gebruiken en tegelijkertijd een toonaangevende PUE te leveren
- › Gebruik maken van energie- en hulpbronefficiënte koelsystemen
- › Verhogen de waarde van activa en verlagen de bedrijfskosten



Het teruggeven aan lokale gemeenschappen

Het teruggeven aan de communities waarin Digital Realty actief is, heeft voor het bedrijf een prioriteit. Een manier waarop zij dit doen, is door overtollige warmte van hun faciliteiten op te vangen en te delen met de burens. Momenteel zijn ze betrokken bij verschillende projecten voor stadsverwarming wereldwijd, van Seattle en Stockholm tot Amsterdam, waarbij ze duizenden huizen en bedrijven over de hele wereld verwarmen.

Dit is hoe het werkt: het bedrijf ontwerpt en stelt systemen op die de extra warmte van hun faciliteiten vastleggen. Vervolgens zetten ze deze warmte om in warm water, dat nabijgelegen huizen en kantoren kunnen gebruiken als centrale verwarming om hun stookkosten te verlagen. Het recyclen van restwarmte uit de datacenters is een belangrijke manier waarop Digital Realty iets terug kan doen terwijl ze efficiëntie creëren.

- In Amsterdam, zal binnenkort het AMS5 datacenter restwarmte gaan leveren aan enkele omliggende gebouwen in Schiphol-Rijk. Dit initiatief zal de lokale gemeenschap ten goede komen door het hergebruik van onze restwarmte te bevorderen.
- Ook zijn in Amsterdam momenteel een aantal van onze datacenters betrokken bij een project dat (gebaseerd op AI technologie) helpt bij het identificeren van mogelijkheden voor energiebesparingen en het terugkoppelen van deze bevindingen naar de datacenters. Digital Realty streeft ernaar om alle datacenters uiteindelijk aan te sluiten, met als doel de maximale energie-efficiëntie te bereiken en te voldoen aan het PUE-doel van 1.3 voor alle datacenters tegen 2030.

- In Wenen helpen ze het Floridsdorf Ziekenhuis te verwarmen door hen te voorzien van meer dan de helft van hun benodigde warmte met behulp van hun restwarmte. De datacentercampus in Wenen zal in staat zijn om 50% van de energiebehoefte voor verwarming van het ziekenhuis te leveren en jaarlijks 4.000 ton CO₂-uitstoot te besparen wanneer het volledig operationeel is.

- Sinds 2015 maakt Digital Realty deel uit van het stadsverwarmingsnetwerk van Stockholm Exergi, een bewijs van hun voortdurende toewijding aan warmteterugwinning. Het initiatief voorziet meer dan 800.000 inwoners van Stockholm van warmte via zijn 3.000 kilometer lange netwerk, iets waar ze buitengewoon trots op zijn om deel van uit te maken.
- Het bedrijf heeft zich aangemeld voor een project, dat momenteel gepland staat om in 2024 van start te gaan, waarbij ze 18 megawatt aan warmte zullen leveren aan bedrijven in en rondom de luchthaven van Zürich. In fase één van het project wordt verwacht dat ze een opmerkelijke 15.000 ton CO₂-uitstoot zullen besparen.

In 2014 heeft Digital Realty zich aangesloten bij de Better Buildings Challenge, een initiatief van het Amerikaanse ministerie van Energie, om het stroomverbruik in de datacenters te verminderen.

Het doel was om alle gebouwen tegen 2024 20% energie-efficiënter te maken en dat heeft het bedrijf in 2016 bereikt. Sindsdien heeft Digital Realty meer dan 1 gigawatt aan hernieuwbare energie gecontracteerd met grootschalige wind- en zonne-energiecentrales. Ze maken er een prioriteit van om nieuwe wind- en zonne-energie toe te voegen in dezelfde markten waar hun datacenters exploiteren. Het bedrijf is er trots op een leidende rol te spelen in een duurzamere digitale toekomst door:

- › In 2020 ambitieuze doelstellingen voor klimaatreductie vaststellen om de koolstofemissies tegen 2030 in overeenstemming te brengen met een scenario van 1,5 graad klimaatverandering
- › Afvalwarmte afvoeren naar naburige ziekenhuizen en bedrijven
- › Gebruik van de nieuwste generaties batterij- en koeltechnologie
- › En het minimaliseren van onze impact op het milieu terwijl we de wereldwijde overgang naar een digitale economie bevorderen

Tevens gebruikt Digital Realty internationaal erkende kaders zoals ISO 14001 en ISO 50001 om de acties te sturen, te voldoen aan wet- en regelgeving en de ecologische voetafdruk te verkleinen. Het bedrijf benchmarkt en certificeert de vastgoedportefeuille ook volgens industriestandaarden via energie-efficiëntieprogramma's van derden, zoals ENERGY STAR en NABERS.

De betekenis van data is nog nooit zo groot geweest, waardoor de nadruk ligt op het belang van *Uninterruptible Power Supplies* (UPS) oplossingen. Bij het onderzoeken van de energieopslagsystemen van UPS heeft Digital Realty ontdekt dat er mogelijkheden zijn om klanten te ondersteunen bij het behalen van hun emissiereductiedoelen, terwijl het bedrijf tegelijkertijd z'n eigen activiteiten stroomlijnt.

De focus ligt op het vervangen van verouderde batterijtechnologieën, zoals loodzuuraccu's, door milieuvriendelijkere alternatieven zoals nikkel-zinkbatterijen. Onderzoek bevestigt dat nikkel-

zinkbatterijen superieure duurzaamheid bieden op het gebied van broeikasgasemissies, waterverbruik en energieverbruik. Specifiek gezien bespaart de productie van nikkel-zinkbatterijen 148,255 ton CO₂, wat een verbetering van 1,700% is in vergelijking met loodzuuraccu's. Momenteel bevindt Digital Realty in de verkenningsfase, maar ze zijn toegewijd aan het vinden van meer duurzame alternatieven in de toekomst. Op dit moment werkt het bedrijf in Virginia en daarbuiten aan de integratie van milieubewuste batterijen in de datacenters.

Het succesvol implementeren van AI

Het tempo waarop Artificial Intelligence (AI) zich ontwikkeld stijgt hard en de datacenters staan klaar om deze groei van alle benodigdheden te voorzien. 2023 zal herinnerd worden als het jaar waarin AI met volle kracht in de schijnwerpers kwam te staan. Ondernemingen beseffen dat deze baanbrekende technologie enorm potentieel heeft om de efficiëntie van bedrijfsprocessen drastisch te verbeteren, en willen daarom meedoen. De vereisten van AI-algoritmen en deep learning models creëren een nieuwe generatie van servers, koelsystemen en netwerkapparatuur. Daarvoor is een bedachtzame aanpak nodig om de constante veranderingen te kunnen opvangen.

IT-leiders zullen binnenkort uitdagingen tegenkomen bij het beheren van de technologie-infrastructuur van hun organisatie om te voldoen aan de opslag- en rekenbehoeften van AI. Het bouwen van een *AI-ready* architectuur vereist ook het future proof maken van de IT-infrastructuur, een uitdaging die een datagecentreerde strategie met zich meebrengt. Ofwel een omgeving creëren, welke AI kan faciliteren.

Maar deze uitdagingen gaan niet zonder kansen. Succesvolle IT-leiders zullen steeds vaker gebruikmaken van een open dataplatform in hun voordeel. Ze zullen kijken naar nieuwe oplossingen om de complexiteit en beperkingen van hun bestaande datacenters te overwinnen. Als gevolg hiervan zullen ze in staat zijn om de kracht van AI te benutten voor kostenefficiënte innovatie.

Adoptie van AI

In 2023 heeft 73% van de Amerikaanse bedrijven volgens een PWC-onderzoek AI geadopteerd in ten minste enkele gebieden van hun bedrijfsvoering. Met betrekking tot *Generative AI* (GenAI) voorspelde het onderzoek dat hoewel 2024 veel bedrijven 'aantrekkelijke ROI van GenAI' zullen vinden, slechts een paar erin zullen slagen om er transformerende waarde uit te halen.

Zo'n voorspelling is niet verrassend gezien de immense infrastructuurbehoeften van AI. Algoritmen zoals aanbevelingsmotoren draaien op enorme hoeveelheden hoogwaardige reken capaciteit. Een datacentermodel met colocatie, dat af en toe kan uitbreiden naar de cloud, zal zowel helpen bij de training als bij de inferentiebehoeften van AI-modellen.

Complexiteit van Hybride IT

Om AI op te schalen in 2024, zullen IT-leiders steeds vaker hybride multi-cloud infrastructuur aannemen. In hun streven naar innovatie zullen bedrijven gebruikmaken van verschillende infrastructuren - datacenters, en publieke en private clouds. Deze aanpak van het kiezen van wat het beste is voor de taak leidt tot een toenemende complexiteit van de infrastructuur. Vaak worden netwerksystemen zo onsamenhangend en complex dat ze moeilijk te bedienen en te onderhouden zijn.

Globale groei en datalokalisatie

Wereldwijde variaties in gegevensverwerking en privacywetgeving vereisen dat data beperkt blijven tot specifieke geografische regio's. Dergelijke wetten zijn niet de enige drijfveren voor datalokalisatie. Het toenemende gebruik van AI aan de rand, de bron van data, zorgt voor een vraag naar *low-latency* operaties, wat op zijn beurt lokale opslag en verwerking van data vereist. Zorgen over het opslaan van eigen algoritmen in de openbare cloud leiden er ook toe dat bedrijven overstappen naar een hybride IT-infrastructuur die het beste van alle werelden kan benutten.

Het omarmen van modulariteit komt naar voren als een belangrijke strategie. Door modulaire ontwerpen te integreren, positioneren datacenters zich aan de voorhoede van de AI-resolutie, waarbij ze schaalbaarheid, efficiëntie en aanpasbaarheid waarborgen in het licht van veranderende behoeften. Modulariteit brengt ook milieuvoordelen met zich mee, verbetering van de toewijzing van middelen, koeling en stroomverdeling om verspilling te minimaliseren en duurzaamheid te bevorderen. Veel van Digital Realty's datacenters over de hele wereld zijn klaar

voor directe vloeistofkoeling. Hierdoor zijn ze perfect gepositioneerd om hun klanten te ondersteunen tijdens de AI-revolutie, door een infrastructuur te bieden die ze nodig hebben om de potentie ervan zo efficiënt en duurzaam mogelijk te benutten.

Terwijl IT-leiders infrastructuurbehoeften evalueren, zijn er vijf aspecten waar ze rekening mee moeten houden:

1. High-density colocatie

Naarmate de vraag van ondernemingen naar data exponentieel groeit, zal het datacenter van de toekomst colocatieaanbieders zoals Digital Realty nodig hebben die *high-density* implementaties kunnen leveren en gegevensworkflows kunnen beheren. Het hebben van deze infrastructuurassets in een modulair formaat zal het gemakkelijker maken om te schalen voor snellere AI-implementaties.

2. Cloud- en hybride IT-oplossingen

De vraag naar data zal de behoefte aan hybride IT-infrastructuur stimuleren die flexibel kan opschalen met modulaire componenten die zijn gemaakt voor snelle implementatie. Het datacenter van morgen zal orkestratietechnieken bieden via een open en veilig platform zoals PlatformDIGITAL® om de complexiteit van de infrastructuur te verminderen. Het zal gaan om het gebruik van herhaalbare oplossingen zonder redundantie, via één holistische orkestratielaag, of u nu één kast, een kooi of 100 megawatt aan het uitbreiden bent.

3. Interconnectiviteitsdiensten

Als data een onderneming aanstuurt, kunt u zich niet veroorloven dat deze wordt opgesloten. Interconnectiviteit tussen gegevens, ongeacht waar deze zich bevinden, zal het datacenter van morgen aansturen. AI zal een ander interconnectiemodel tussen verschillende knooppunten in een wereld van hybride IT-infrastructuur aansturen. Het toevoegen van connectiviteit via diensten zoals ServiceFabric™ zal ondernemingen in staat stellen om gebruik te maken van *best-in-class* IT-infrastructuur zonder de complexiteitsmuur te raken.

4. Uitgebreid wereldwijd bereik

Wetgeving inzake gegevenslocalisatie en parameters over waar gegevens moeten worden verwerkt, zal de behoefte aan infrastructuur die over geografieën is verspreid, vergroten. Zoek naar een platformaanbieder met de mogelijkheid om deze componenten te leveren in belangrijke markten. Digital Realty heeft bijvoorbeeld aanwezigheid in 25+ markten in Noord-Amerika, EMEA en de regio Azië-Pacific.

5. Duurzame faciliteiten

Zoek naar partners die u kunnen helpen bij het ontwikkelen en bouwen van duurzame infrastructuur en een scala aan colocatiemogelijkheden bieden, allemaal gericht op duurzaamheid. Digital Realty maakt bijvoorbeeld gebruik van innovatieve *Air-Assisted Liquid Cooling* (AALC) technologieën als een van de manieren waarop het voldoet aan duurzaamheidseisen.

Data en AI Ready

Om de infrastructurele uitdagingen met betrekking tot gegevensuitwisseling en platformgroei te overwinnen, is een nieuwe architectuur vereist. *Data en AI Ready* architecturen moeten gedistribueerd, gegevensgericht en hybride zijn. Dit keert de verkeersstroom om, maakt gebruik van interconnectie en brengt clouds en gebruikers naar de gegevens, om private en publieke gegevensbronnen te integreren. Een strategie die deze elementen opneemt, zal uw bedrijfsgegevens en AI-gereed maken.

Bedrijven moeten klanten, partners en werknemers bedienen via alle kanalen, bedrijfsfuncties en punten van bedrijfsaanwezigheid. Deze explosieve groei van data vergroot de *Data Gravity*, wat betekent dat naarmate er meer gegevens worden gecreëerd en gedeeld, de snelheid waarmee we die gegevens kunnen verzenden afneemt - met als gevolg een toenemende 'gravity'. Dit vereist dat IT een gedistribueerde infrastructuur implementeert die de barrières van *Data Gravity* overwint, om zo gegevens- en AI-intensieve workflows mogelijk te maken die zich aanpassen aan de betrokken deelnemer, de applicatie, de informatie en de specifieke behoeften van de locatie. Bedrijven

die deze strategie combineren met een *Pervasive Datacenter Architecture (PDx®)* methodologie kunnen gegevensuitwisseling optimaliseren, waardoor gedistribueerde *workflows* mogelijk zijn op wereldwijde aanwezigheidspunten.

Onze PDx® oplossingen stellen u in staat digitale infrastructuurfundamenten lokaal samen te brengen en te verbinden, waardoor centra voor gegevensuitwisseling mogelijk worden:

- › **Netwerk:** Verbind gegevens, gebruikers en toepassingen
- › **Beveiliging:** Beveilig, controleer en bescherm infrastructuur
- › **Rekenkracht:** Transacties uitvoeren, verwerken en inzichten mogelijk maken
- › **Data:** Gegevens lokaliseren, integreren en beheren

Het is gebruikelijk om meerdere voetafdrukken in meerdere zones te implementeren om aan de eisen van gegevens- en AI-intensieve workloads te voldoen. Wanneer geïmplementeerd op een enkel wereldwijd datacenterplatform, PlatformDIGITAL®, maakt onze PDx® methodologie een gegevens- en AI-gereed architectuur lokaal mogelijk, op de locaties waar u wereldwijd zakendoet.

ServiceFabric™ op PlatformDIGITAL®

Voor veel bedrijven vormt connectiviteit een steeds grotere uitdaging, vanwege het groeiende volume en de waarde van data. Data wordt tegenwoordig uit diverse bronnen gegenereerd, waaronder klanten, interne bedrijfsprocessen en een groeiend scala aan lokale, cloud- en edge-applicaties. Dit creëert een dringende behoefte aan eenvoudige interconnectieoplossingen, die geïntegreerd zijn in de workflows van deze bedrijven. Connectiviteit vormt de ruggengraat van het bedrijfsleven.

Met de wereldwijde aanwezigheid van Digital Realty, de oplossingen die zij bieden voor zowel technische als zakelijke uitdagingen, en hun unieke visie op de toekomst van de sector, is het bedrijf de ideale partner om bedrijven te helpen bij het aanpakken van hun groeiende connectiviteitsvraagstukken in een wereld van hybride IT-architectuur, edge computing en IoT.

Een platform dat IT- en AI-architecturen kan implementeren en optimaliseren, en implementaties kan ontwikkelen in virtuele omgevingen, is daarom essentieel voor de datavereisten van morgen. Digital Realty's PlatformDIGITAL® wereldwijde datacenteroplossing voert implementaties

uit in steden en regio's over de hele wereld en de hybride IT-infrastructuur voldoet aan verwerkingsbehoeften variërend van enorme dataset-zware AI-projecten tot meer alledaagse datataken.

Digital Realty's ServiceFabric™ is een wereldwijd dienstenplatform dat een naadloze en on-demand suite biedt met een uitgebreid assortiment aan diensten. De eerste productlijn, ServiceFabric™ Connect, is specifiek ontwikkeld voor netwerkconnectiviteit en geïntegreerd in de vooraf ontworpen PlatformDIGITAL® hubs. Deze diensten zijn strategisch gepositioneerd om bedrijven wereldwijd te ondersteunen bij het effectief aanpakken van hun interconnectiviteitsuitdagingen. Door bedrijven snelle en flexibele oplossingen te bieden voor het creëren en beheren van interconnectie naar diverse bestemmingen, waaronder hun cloud-, netwerk- en IT-partners, wordt ServiceFabric™ Connect beschouwd als een softwaregedefinieerde interconnectie oplossing met een intuïtieve gebruikersinterface. ServiceFabric™ Connect is beschikbaar binnen Digital Realty's colocatie-netwerk in Noord-Amerika, Europa en Azië. Het wordt ondersteund door het



bedrijfsbackbone-netwerk en door een groeiend aantal netwerkpartners, wiens verbonden bestemmingen en unieke mogelijkheden naadloos zijn geïntegreerd in het platform.

Connect to
Anyone, Anywhere,
at Anytime with
ServiceFabric™

Door gebruik te maken van netwerksegmentatie en privéverbindingen die het openbare internet omzeilen, verhoogt ServiceFabric™ Connect niet alleen de beveiliging, maar integreert het ook naadloos met uw bestaande infrastructuur. Met ServiceFabric™ Connect kunt u eenvoudig bandbreedte op aanvraag verkrijgen, wat resulteert in een snelle en efficiënte levering van any-to-any-connectiviteit op elk gewenst moment. Bovendien biedt het flexibele factureringsopties, waardoor u moeiteloos kunt op- of afschalen op basis van uw zakelijke behoeften, zonder langdurige verplichtingen.

ServiceFabric™ Connect biedt

- Wereldwijde laag 2 netwerkconnectiviteit
- Wereldwijde laag 3 netwerkconnectiviteit
- Werking virtuele router
- Toegang tot grote cloudpartners:
 - › Amazon AWS
 - › Microsoft Azure
 - › Google Cloud
 - › Oracle wolk
 - › En er wordt nog meer aangekondigd...

Met twee veerkrachtig geconfigureerde ServiceFabric™-poorten garandeert Digital Realty een 100% uptime SLA, die vergelijkbaar is met andere hoogwaardige connectiviteitsproducten op de markt. Indien gewenst kunnen de virtuele laag 2- of laag 3-verbindingen op die poort de fysieke capaciteit van de poort benutten en worden ze aangepast aan de huidige behoeften.

Orkestratie, configuratie en automatisering zijn essentieel voor het runnen van het datacenter van morgen. Dit is wat bedrijven in staat zal stellen om AI te benutten en zowel creatief als innovatief te zijn, zodat ze een concurrentievoordeel kunnen behalen. Een open, dynamisch en gecentraliseerd dataplatform, als Digital Realty's PlatformDIGITAL®, zal dienen als de hub voor naadloze, duurzame en realtime datagestuurde verwerking. Met deze oplossingen, zoals ServiceFabric™ kunnen ondernemingen vandaag en in de toekomst data benutten en hun AI-projecten een boost geven.

Data-soevereiniteit

In de moderne, gedigitaliseerde en geglobaliseerde zakelijke omgeving speelt data een cruciale rol bij strategische besluitvorming en innovatie, maar brengt ook risico's met zich mee zoals privacy-schendingen, datalekken en juridische complicaties. Daarom wordt data-soevereiniteit steeds crucialer, met name voor bedrijven met een multinational karakter vormt het handhaven van data-soevereiniteit een complexe uitdaging.

Wanneer u op mondiaal niveau opereert, zijn er verschillende uitdagingen om te voldoen aan de eisen voor data-soevereiniteit:

- 1. Verschillende wetten en regelgevingen zorgen voor complexiteit.** In verschillende landen gelden verschillende wetten en voorschriften voor databescherming.
- 2. Omgaan met meerdere rechtsgebieden.** Het beheren van databescherming wordt complexer wanneer u te maken heeft met meerdere rechtsgebieden.
- 3. Beheren van meerdere datacenters.** Het naleven van data-soevereiniteit en internationale regelgeving kan vereisen dat u meerdere datacenters moet exploiteren.
- 4. Gebrek aan tijd, kennis en geld.** Veel bedrijven erkennen het belang van data-soevereiniteit, maar

missen vaak de benodigde expertise, middelen of mankracht om hier effectief mee om te gaan.

- 5. Uitbreiding en data-soevereiniteit.** Hoe meer je uitbreidt, des te meer data-soevereiniteitsvereisten je waarschijnlijk zult tegenkomen.
- 6. Data Gravity.** Dit idee impliceert dat data en applicaties elkaar aantrekken, waarbij grotere datasets vaak moeilijker te verplaatsen zijn.

Er zijn diverse maatregelen die u kunt nemen om op een correcte en doelgerichte manier de uitdagingen van data-soevereiniteit aan te pakken.

- › Breng de relevante regelgeving voor data-soevereiniteit in kaart
- › Classificeer uw gegevens om data-soevereiniteit te behouden
- › Ontwerp en stel adequate controle-mechanismen in
- › Bouw een gegevenscatalogus op
- › Vertrouw op een sterk en internationaal partnernetwerk

Het waarborgen van naleving van regelgeving voor uw data, inclusief back-upgegevens, waar ze zich ook bevinden, is grotendeels uw verantwoordelijkheid. Digital Realty biedt expertise, ervaring en connecties om u te begeleiden in het complexe landschap van grensoverschrijdende data-soevereiniteit.



Digital Realty's ServiceFabric™ fungeert als een 'gouden gids' voor potentiële partners, waardoor klanten de meest geschikte servicepartners kunnen vinden in het uitgebreide netwerk van zeer gewaardeerde IT-experts op het gebied van beveiliging, naleving, infrastructuur en architectuur. Bovendien heeft het bedrijf wereldwijde aanwezigheid, waardoor u altijd een datacenter kunt vinden dat voldoet aan uw data-soevereiniteitsbehoeften.

Bij Digital Realty kunt u rekenen op uniformiteit en helderheid dankzij een duidelijk herkenbare en uitvoerig geteste structuur, platform en ecosysteem voor gegevensopslag, -beheer en -uitwisseling.

kyndryl

De resultaten van de IT Xperience Monitor 2023 (ITX) zijn gepubliceerd, waarbij Kyndryl voor het derde opeenvolgende jaar wordt erkend als een van de leidende bedrijven in haar specifieke dienstverlening. Met een customer delight score van 84 zit Kyndryl ruim boven het onderzoeksgemiddelde van 76. Hiermee overtreft Kyndryl haar prestaties van zowel 2021 als 2022.

“Ik denk dat de meest opwindende verandering de convergentie is van security met bedrijfscontinuïteit en disaster recovery, onder de noemer cyber resiliency. Onze industrie richtte zich te lang op het identificeren van risico's, preventie, detectie en reactie. We hebben nooit toe willen geven dat we geen 100% bescherming konden bereiken, en dat herstel onvermijdelijk was. De evolutie naar resiliency luidt een risicopragsmatisme in dat allang had moeten plaatsvinden. We kunnen niet alles beschermen - en dat moeten we ook niet willen.”

Kris Lovejoy, Kyndryl Global Practice Leader Security & Resiliency



kyndryl

OUTPUT: CUSTOMER FOCUS

De resultaten voor Kyndryl tonen consistent hoge niveaus van tevredenheid en loyaliteit bij klanten en partners. De behaalde fanscore van 85% duidt op een sterk positieve ontvangst van de samenwerking, zonder negatieve reacties. De bevindingen weerspiegelen de continue progressie die Kyndryl heeft geboekt sinds de afsplitsing van IBM.

OUTCOME: CUSTOMER SATISFACTION

Kyndryl's score op Customer Satisfaction, nauwlettend gevolgd door de Customer Delight Score, is van 81 naar 84 toegenomen, dankzij Vertrouwen, Aanbeveling en Verwachtingen.

MONETIZED PERFORMANCE GOALS: RELETTING

In termen van Monetized Performance Goals, met de focus op re-letting in IT-gerelateerde outsourcing, is de bereidheid om opnieuw met Kyndryl samen te werken hoog. 92% van de respondenten antwoordt volmondig "Ja" en nog eens 8% acht het zeer waarschijnlijk dat zij opnieuw met Kyndryl willen samenwerken.

BEDRIJFSPROFIEL

Aantal medewerkers

Nederland 500

(Focus)sectoren

Financiële dienstverlening, IT & Telecom, Productie & Industrie, Retail & Consumentengoederen, Transport & Logistiek, Zakelijke dienstverlening, Zorg

Strategische Technologie en Platformpartners o.a.

AWS, Cisco, Citrix, Cloudera, Cloudflare, Dell Technologies, Dynatrace, Elastic, EY, Five9, Google Cloud, Hewlett Packard Enterprise, IBM, Lenovo, Microsoft, Netapp, Oracle, PureStorage, RedHat, SAP, Servicenow, Teradata, Veeam, Veritas en VMware

Cloudhyperscaler(s)

Amazon Web Services, Google Cloud en Microsoft Azure

Compliance standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO 20000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27701, ISO 50001, ISO 22237, ISO 22301, ISO 27001, ISO 27017, ISO 27018, ANSI/TIA-942

Vestigingen in Nederland

Hoofddorp

AANTAL JAREN

In de studie

2

AANTAL EVALUATIES

In de studie

12

OUTPUT

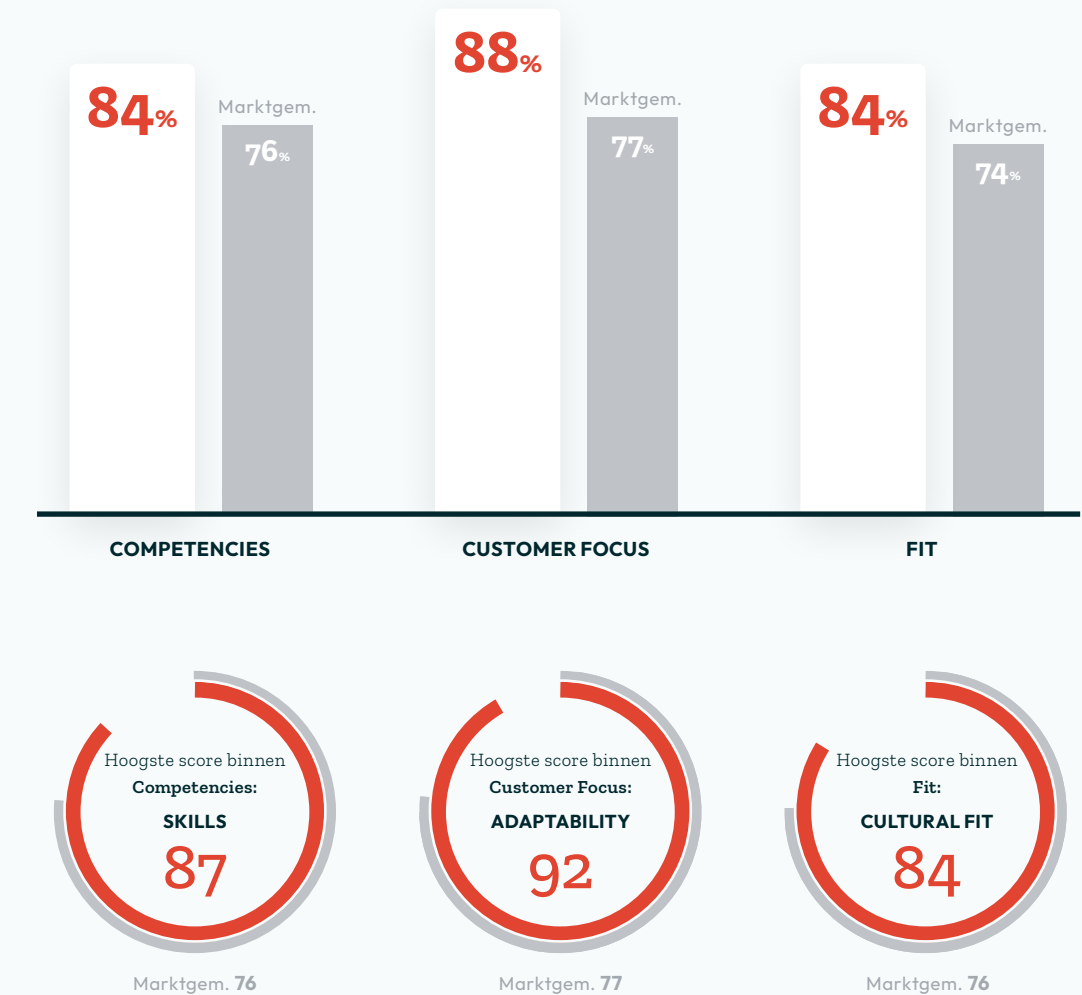
Output gaat over wat je creëert en levert. In het onderzoek wordt dit gemeten aan de hand van de Competencies, Customer Focus en Fit.

De Competencies score bestaat uit het gemiddelde van vier indicatoren. Dit zijn bekwaamheid, zero repeat, betrouwbaarheid en continuous improvement. Met een algemene score van 84 hoort Kyndryl tot de top-3 medium-size bedrijven in haar dienstverlening in Nederland.

Op het vlak van Customer Focus scoort Kyndryl ruim boven de benchmark. Deze Customer Focus wordt bepaald aan de hand van zes indicatoren: communicatie, empathie, bereidheid, transparantie, belangen en aanpassingsvermogen.

'Fit' in de samenwerking wordt in het onderzoek op 3 dimensies bekeken. Kyndryl scoort op alle drie de onderdelen boven de benchmark, een bevestiging dat Kyndryl's klantstrategie wordt gewaardeerd door bestaande en nieuwe klanten.

Competencies, Customer Focus en Fit



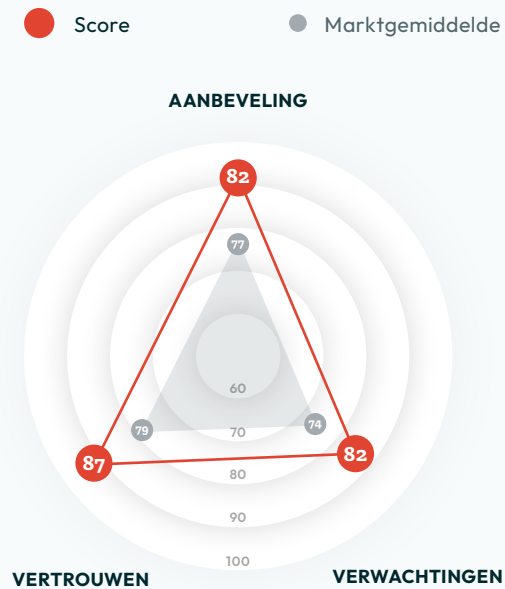
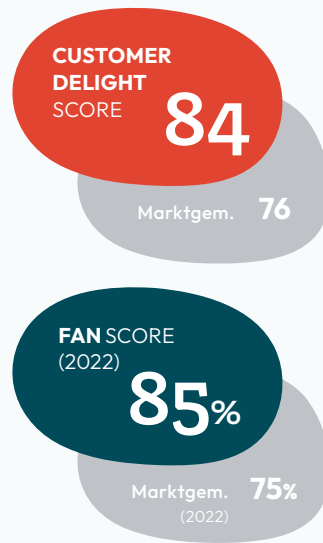
OUTCOME

De pijler Outcome gaat over de toegevoegde waarde die de klant ervaart. Er wordt gekeken naar Customer Delight, Service Satisfaction en Business Relevance.

De fanscore wordt bepaald op basis van de vraag in hoeverre klanten Kyndryl zouden aanbevelen. Het is het percentage respondenten dat deze vraag met 'yes' of 'absolutely' beantwoordt. Verreweg de meerderheid van de respondenten is een 'fan' van de samenwerking met Kyndryl.

Bij de recommendation score wordt op de aanbevelingsvraag per antwoordmogelijkheid een puntentelling toegekend tussen de 0 en 100. Het gemiddelde hiervan is de recommendation score. Bij de Customer Delight Score wordt breder gekeken of klanten tevreden zijn met de samenwerking. Deze score brengt het vertrouwen, de verwachtingen en de mate van aanbeveling in kaart.

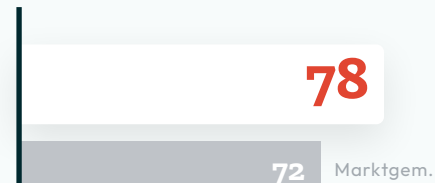
Customer Delight



Commercial Position

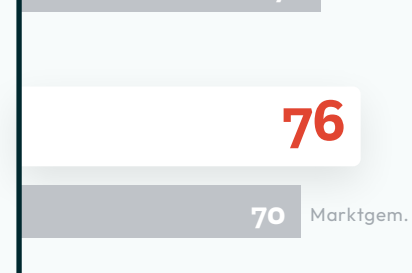
RELETTING

Als u de keuze had, zou u de huidige IT-diensten in de toekomst weer uitbesteden aan Kyndryl?



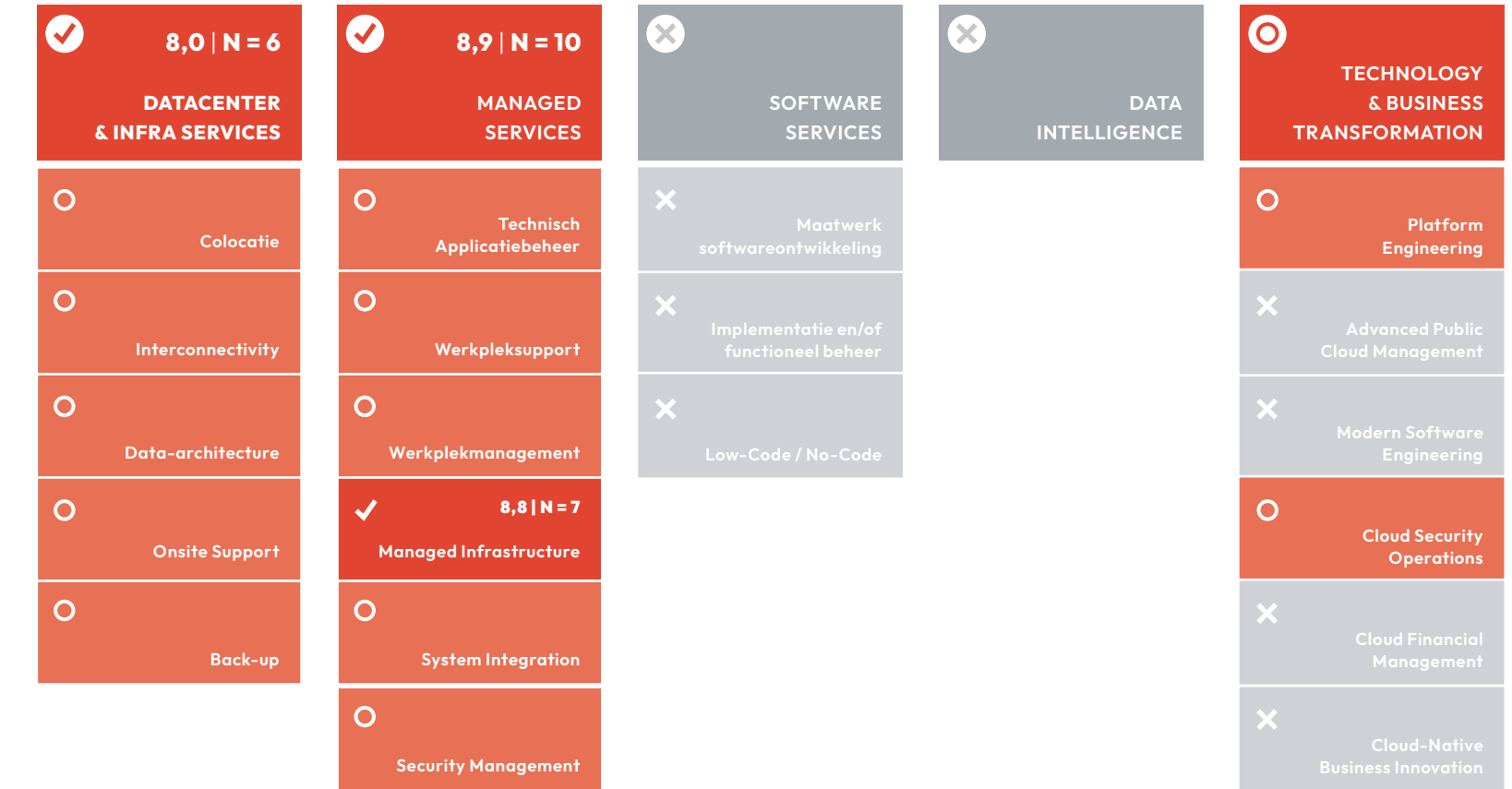
SHARE OF WALLET

In het geval dat uw organisatie aanvullende IT-diensten zou willen uitbesteden die passen in het portfolio van Kyndryl, zou Kyndryl dan in aanmerking komen om deze diensten te leveren?



kyndryl

Rollen, diensten en gemiddelde tevredenheidsscores



✓ Wel (voldoende evaluaties in de studie en tevredenheidsscore)

○ Wel (onvoldoende evaluaties in de studie)

✗ Niet

kyndryl Interview

Elke relatie tussen dienstverlener en afnemer is weer anders. Hoe is de dynamiek tussen Kyndryl en Fluor?

Raymond Heerschop (RH): Ik ben IT-Service Delivery Manager voor de Nederlandse, Belgische en Duitse kantoren van de projectorganisatie van Fluor. Daarnaast ga ik in Hoofddorp Nederland over alle facilitaire zaken van het bedrijf. Ons Nederlandse hoofdkantoor zit in Hoofddorp, toevallig op loopafstand van Kyndryl. Fluor heeft rond 2003 een outsourcingcontract getekend met Kyndryl (het voormalige GTS van IBM).

Wilfred Stikkelman (WS): Ik ben binnen Kyndryl sinds 2011 verantwoordelijk voor het Fluor-account. Ik draag zorg voor de relatie en het uitbouwen van de dienstverlening aan meerdere klanten. Fluor is een van de klanten waar ik al lang mee samenwerk. Raymond werkt ook al lang bij Fluor, we kennen elkaar goed.

Is die lange duur belangrijk?

RH: Ik vind van wel. Wilfred kent onze organisatie en onze werkwijze door en door. Hij weet wanneer iets urgent is en wanneer het operationeel ingepland kan worden.



Wilfred Stikkelman
Partner bij Kyndryl

Achter de cijfers en de scores van de tevredenheidsmeting gaan echte relaties schuil. Relaties van jaren, waarin het menszijn van een accountmanager en de klant nauw verweven is met de professional die zakelijke doelen heeft. Maar hoe ziet het verhaal achter een score eruit? Dit interview tussen Wilfred Stikkelman van Kyndryl en 1 van hun klanten, Raymond Heerschop van Fluor, laat dat zien. Hoewel dit een verhaal van velen is, geeft het een uniek beeld van de sfeer en de chemie in deze relatie, zowel zakelijk als van mens tot mens. Karin de Kroes, oprichter van het Digital Ecosystems Institute in gesprek met Raymond en Wilfred: Samenwerken volgens Kyndryl en Fluor.

Wilfred, wat voor klant is Fluor voor jullie?

WS: Een internationale klant. We verzorgen de dienstverlening voor Fluor in acht landen. Ik ben verantwoordelijk voor Fluor Nederland. Een centraal team in Amerika zet de strategische lijnen uit en een van mijn collega's managet de dagelijkse operatie, samen met mensen uit het team van Raymond. De afgelopen twintig jaar is de relatie wel veranderd, van leverancier en afnemer naar partnerschap. Wij zijn nu een onderdeel van Raymonds IT-team, en zijn interne klanten zien niet of wij van Fluor zijn of niet. Wij hebben toegang tot het gebouw en maken gebruik van dezelfde Office 365-omgeving, dus we kunnen snel en soepel schakelen.

Op het gebied van hun IT-wensen is Fluor een vrij traditionele organisatie. Ze willen een



Raymond Heerschop
IT-Service Delivery
Manager bij Fluor

stabiele omgeving met een hoge operationele beschikbaarheid.

RH: Fluor is bepaald geen early adopter. Dat vind ik weleens jammer. Maar zo'n stabiele, betrouwbare omgeving is ook veel waard. Kyndryl is verantwoordelijk voor het hele portfolio. Op sommige punten, zoals netwerkservices, werken ze met onderaannemers. Andere serviceproviders hebben we als Fluor eigenlijk niet. Dat vind ik wel zo efficiënt, want ik heb dus maar één loket voor al mijn vragen en opmerkingen.

Maakt dat jullie rol kwetsbaar, Wilfred?

WS: Het woord kwetsbaar zou ik niet willen gebruiken. Wel moeten we zorgen dat we Fluor goed meenemen in hun innovatiereis. Ik nodig Raymond bijvoorbeeld uit voor bepaalde lokale events om te laten zien wat er mogelijk is. Fluor

wordt op het gebied van innovatie wel centraal aangestuurd, onze collega's in Amerika zijn daar meer mee bezig. Raymond en ik dragen vanzelfsprekend soms samen ideeën aan. Wat je wel kwetsbaar zou kunnen noemen is dat we om de vier of vijf jaar een nieuw contract aangaan. Fluor voert dan een marktonderzoek uit om ons aanbod te beoordelen op prijs en kwaliteit.

Jullie werken nauw samen. Kunnen jullie specifieke successen noemen?

RH: We zijn twee wereldwijde organisaties en de contracten worden in Amerika afgesloten, wij werken vooral uitvoerend. Maar ik denk bijvoorbeeld wel aan de verhuizing van Fluor, van Haarlem naar Hoofddorp, in 2015. Het is gebruikelijk om vanuit Amerika een projectmanager toegewezen te krijgen die je vertelt hoe je van A naar B moet verhuizen. Binnen ons partnerschap hebben we toen heel pragmatisch gezegd: kunnen we dat niet zelf lokaal organiseren? We hebben toen al die werkplekken, destijds nog rond de duizend, keurig zonder verstoring over weten te brengen. Dat heeft bij Fluor het vertrouwen in het partnerschap met Kyndryl nog verder versterkt.

WS: Klopt. Ik denk dat dat vertrouwen ook wel met de menselijke kant te maken heeft. Elk jaar ondernemen de teams van Kyndryl en Fluor gezamenlijk een leuke activiteit: iets als een GPS-wandeling of steppen op Segways, en dan een hapje eten. Als je elkaar daarna belt of je loopt

door het kantoor, dan ken je elkaar en weet je elkaar makkelijker te vinden. Soms heb je daardoor aan een half woord genoeg, ook als het gaat om de projectrealisatie en het bijbehorende budget. We zijn heel flexibel en pragmatisch en kijken niet per project, maar naar het resultaat over het hele jaar heen. Het resultaat daarvan is een win-win, want aan het eind van het jaar hebben we het dan allebei goed gedaan.

Wat ik in jullie verhaal hoor, is dat jullie samen heel goed weten om te gaan met de gegeven kaders, met de mogelijkheden én de onmogelijkheden.

RH: Ja, dat is wel belangrijk. Soms zijn er hogerop beslissingen genomen waar we het op het eerste oog niet mee eens zijn, maar we kennen ook niet altijd het hele plaatje. Ik probeer altijd wel mee te denken en waar nodig een beslissing te challengen. Maar als de contracten zijn gesloten, dan kan je challengen tot je een ons weegt, dan worden we gewoon geacht om het uit te voeren. En dan maken we er samen het beste van, dat is onze kracht.

Zien jullie externe trends die van invloed zijn op de relatie?

RH: Bij Fluor was thuiswerken voorheen niet toegestaan. Het gebruik van Microsoft Office 365 en bijvoorbeeld Outlook of Teams was niet

toegestaan, tot corona kwam. Toen is de vlag een andere kant op gaan wapperen. Nu werken we wel thuis. Daar heb je nieuwe faciliteiten voor nodig en minder vierkante meters op kantoor. Ook cloudcomputing was een aantal jaren geleden niet bespreekbaar, maar we zijn ingehaald door de tijd. De behoeften zijn veranderd en nu maken we wel gebruik van voor ons nieuwe technologieën en tools.

WS: Een trend die ik zie is dat mensen steeds minder tijd hebben. Ik ben nogal van het op de vloer aanwezig zijn: rondlopen, bakje koffie, hoe gaat het, waar kan ik je mee helpen? Dat wordt steeds lastiger. Gelukkig kan dat bij Raymond vrij gemakkelijk. Al merk je dat ook zijn agenda steeds voller is geworden. Doordat we allemaal zo druk zijn, vergeten we om af en toe van boven naar beneden te kijken: wat gebeurt er?, en ligt onze prioriteit nog waar hij moet liggen? Zelf probeer ik elke dag een moment vrij te houden; even achterover hangen en nadenken: waarvoor doen we dit en waarom? Wat ga ik morgen en overmorgen doen? Zodat ik voorbereid ben, in plaats van alleen maar van de ene naar de andere meeting te rennen.

Zie je dat als deel van je rol?

WS: Ja, ik vind dat je als accountmanager sowieso tijd moet nemen om je te interesseren voor je relatie. Waar houden ze van? Wat vinden ze leuk?



Wat is belangrijk? En hoe kun je ze het beste helpen? Je moet in deze rol toch een beetje een kameleon zijn.

Verwacht jij dat ook, Raymond?

RH: Ja. Ik eis dat zelfs wel. In alle drukte met afdelingen, projecten, kantoren, contracten zoek ik mensen met wie ik kan schakelen. Mensen zoals Wilfred dus. We hoeven het niet altijd eens te zijn, maar we moeten wel hetzelfde doel nastreven. Er hebben weleens mensen tussen gezeten die dat onvoldoende aanvoelden. Dan schromen we ook niet om die te vervangen.

Kyndryl scoort prachtige cijfers in het onderzoek naar klanttevredenheid. Weet jij waar ze zo goed in zijn, Raymond?

RH: Veel collega's van Fluor hechten veel waarde aan service level agreements (SLA's). Daar kun je bij ons zowat op afstuderen. Ik vind het veel belangrijker wat mijn projecten en mijn medewerkers eraan hebben. Een serviceprovider kan een prachtige PowerPoint vol groene SLA-vinkjes hebben, terwijl in de praktijk bij mij niemand zijn werk kan doen. Wat ik belangrijk vind is dat een nieuw probleem meteen wordt opgelost en dat we het pas daarna administratief afhandelen. Dus dat ze meteen al

een stapje harder lopen, in de wetenschap dat wij het vervolgens netjes en volgens de procedures regelen. Dat niveau hebben we echt bereikt de afgelopen jaren.

WS: Voor mij is het ook belangrijk dat we onze afspraken naleven. Als wij telefonisch tegen elkaar zeggen dat we het gaan oplossen, dan weet ik dat het aan die kant geregeld is. En natuurlijk moet ik dan binnen een bepaalde bandbreedte blijven; het is geen blanco cheque. Uiteindelijk zijn Fluor en Kyndryl allebei organisaties die geld willen verdienen, maar als wij zorgen dat we binnen elkaars kaders blijven, dan is dat goed voor ons allebei.

Ik heb een paar jaar geleden met Raymond afgesproken dat we elkaar helpen om het allemaal zo slim mogelijk te doen. We kijken naar datgene waar we wel invloed op hebben. En dat is de relatie, de manier van samenwerken. Ik ben er heel blij mee dat we dat al zo lang in goede harmonie doen.

RH: Daar zet ik mijn handtekening ook onder!



Wilfred Stikkelman, Partner Kyndryl

WE KIJKEN NAAR DATGENE WAAR WE WEL INVLOED OP HEBBEN. EN DAT IS DE RELATIE, DE MANIER VAN SAMENWERKEN. IK BEN ER HEEL BLIJ MEE DAT WE DAT AL ZO LANG IN GOEDE HARMONIE DOEN.

kyndryl

Over Kyndryl

Vooruitgang mogelijk maken en tegelijkertijd 's werelds complexe en bedrijfskritische systemen en diensten moderniseren en beheren. Dat is wat wij bij Kyndryl doen. Samen met onze klanten. Wij zetten ons in voor hun succes en helpen hen om hun ambities waar te maken. Wij noemen dat **The Heart of Progress.**

Kyndryl is in 2021 afgesplitst van IBM. Sindsdien richt onze platte organisatie in Nederland zich op het uitbreiden van ons klantenbestand en het aantal medewerkers. In alles wat we doen, zijn we rusteloos, empathisch en toegewijd, en voortdurend op zoek naar nieuwe kansen – zowel voor onszelf als voor onze klanten.

Onze klanten zijn voornamelijk actief in de sectoren Banking & Finance, Government en Manufacturing en zijn continu op zoek naar innovatieve inzet van technologie om hun groei en succes te vergroten.

We bieden hen een uitgebreid scala aan technologische diensten: **Applicaties, Cloud, Core Enterprise en zCloud, Data en AI, Digital Workplace, Network en Edge**, en **Security & Resiliency**. Aanvullend op onze technologische diensten zetten we ook Kyndryl Bridge, Kyndryl Vital en Kyndryl Consult in.

Kyndryl Bridge

is een open integratieplatform dat gebruikmaakt van datagestuurde inzichten en onze tientallen jaren expertise. We helpen organisaties om bruikbare inzichten in hun technologiedomeinen te genereren, waarmee zij kunnen voorsorteren op betere bedrijfsresultaten.

Kyndryl Vital

is een open en collaboratieve ervaring, waarin we zij aan zij met onze klant het pad van probleemdefinitie naar leverbaar product bewandelen.

Kyndryl Consult

versnelt de digitale transformatie door bedrijfsresultaten af te stemmen op de technologie die ze aandrijft, gebruikmakend van de datagestuurde inzichten van het Kyndryl Bridge-platform en de co-creatie van Kyndryl Vital.

kyndryl bridge



kyndryl
NL in 2023

15,000

Beheerde systemen

10%

Marktaandeel

200

Verwachte groei
aantal medewerkers

500 +/-

Lokale
medewerkers

2,500 +/-

Internationale
medewerkers

Onderverdeling naar diensten



31%

Cloud



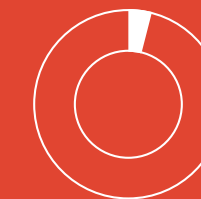
43%

zCloud



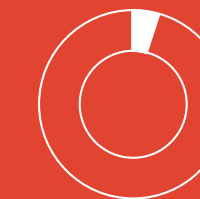
17%

Security & Resiliency



4%

Digital Workplace
Services



5%

Overig

Onderverdeling naar sectoren

50%



Banken & Financiële
instellingen

36%



Overheid

12%



Productie

2%



Overig

Banken & Financiële instellingen

De financiële sector ondergaat een tektonische verschuiving als gevolg van fintech-innovatie, nieuwe technologieën, volatiele markten, digitale financiën en toenemende cyberdreigingen

Klantervaring is het nieuwe 'strijdtonel'.

Mondige klanten verwachten gepersonaliseerde ervaringen van organisaties die ze kunnen vertrouwen.

Wij helpen banken en financiële instellingen om hun IT-technologie te moderniseren, te transformeren en te beheren zodat zij gedifferentieerde diensten en producten sneller en flexibeler kunnen leveren, en leveren daarbij ook de nodige bescherming tegen beveiligingsrisico's.

Overheid

Overheden moeten vandaag de burgers dienen en tegelijk klaar zijn voor de toekomst. Een langetermijn IT-moderniseringsstrategie is noodzakelijk om flexibiliteit te maximaliseren, economische groei te stimuleren en de ervaringen van burgers te verbeteren.

Wij werken al tientallen jaren samen met landelijke, lokale en andere overheidsinstanties. We helpen overheidsleiders om private, hybride en multi-cloudoplossingen in te zetten, zakelijke veerkracht te krijgen en met netwerkservices hun IT-workloads en -transformaties te optimaliseren in beveiligde en schaalbare omgevingen.

kyndryl

Productie

Fabrikanten zijn altijd op zoek naar innovatieve manieren om de productie te verbeteren, kosten te verlagen en veranderingen te versnellen.

Kortom: om hun bedrijfsvoering te optimaliseren. De digitalisatie en modernisatie van operationele technologie (OT) is belangrijk om de kloof tussen IT- en OT-teams te overbruggen. Alleen dan kunnen mensen, processen en technologie naadloos samenwerken. Wij hebben de technische expertise, capaciteiten en blauwdrukken in huis om hen te begeleiden bij deze uitdaging. Van het moderniseren van IT-, OT- en fabrieksvloeromgevingen tot het implementeren van nieuwe transformatieve technologieën en bedrijfsmodellen – wij helpen onze klanten om hun activiteiten duurzaam te transformeren.

Expand your cyber resilience with 7,500 skilled security experts to help you anticipate, protect, withstand and recover from adverse cyber events.

That's
progress
in action.

kyndryl

The Heart of Progress

NETROM SOFTWARE

De resultaten van de Giarte IT Xperience Monitor 2023 (ITX) zijn bekend en voor het vijfde jaar op rij is NetRom Software één van de grote winnaars. Met een fan score van 96% en de hoogste Customer Satisfaction Score in de IT sector, scoort NetRom Software niet alleen beter dan in 2021 en 2022 maar heeft zelfs de nummer 2 positie behaald van de gehele benchmark!

“Een heldere project-omschrijving, een goede onboarding van het team met de klant, de juiste competenties aan boord en betrouwbaarheid van oplevering.”

Deze en meer rand voorwaarden zijn volgens Ivan Roth, CCO van NetRom ontzettend belangrijk. Maar wat ons betreft is het allerbelangrijkste de juiste ‘fit’ tussen de klant en ons team creëren.

OUTPUT

De kwaliteit van de geleverde diensten

Competencies **89**

Customer Focus **90**

Fit **89**

OUTCOME

De toegevoegde waarde voor de klant

Customer Delight **90**

Service Satisfaction **9.0**

Business Relevance **85**

MONETIZED PERFORMANCE GOALS

De financiële doelen die bereikt zijn

Commercial Position **87**

OUTPUT: KLANTRELATIE

Output geeft de kwaliteit aan van de geleverde services of producten. De indicatoren die Output samenstellen zijn Competencies, Customer Focus en Fit. NetRom Software scoort gemiddeld 90 op output, ver boven het industriegemiddelde. Een mooi resultaat dat voor NetRom haar focus op de klantrelatie onderstreept.

OUTCOME: CUSTOMER SATISFACTION

NetRom Software scoort ook het hoogst op Customer Satisfaction, door Giarte de Customer Delight Score genoemd. Hierbij wordt gekeken of klanten tevreden zijn met de samenwerking en dit is opgebouwd uit drie verschillende meetpunten: Trust, Recommendation & Expectations. Na een fantastische score vorig jaar (89), heeft NetRom naar eigen zeggen de lat nog hoger gelegd met een score van 90! Daarnaast heeft NetRom Software voor het derde jaar op rij een fan score van 96%.

MONETIZED PERFORMANCE GOALS: RELETING

De laatste belangrijke pijler uit de ITX Monitor gaat over de vraag: "Als je de keuze had, werk je dan in de toekomst weer samen met NetRom voor IT gerelateerde outsourcing?". Op die vraag antwoordt maar liefst 90% volmondig met 'JA'. Waarvan nog eens 14% geeft zeer waarschijnlijk weer met NetRom samen te gaan werken. Deze score met enkel positieve reacties laat zien dat het motto van NetRom 'employee 1st = customer 1st' ook zijn uitwerking heeft op de relatie met haar klanten!

BEDRIJFSPROFIEL
Aantal medewerkers

Nederland & Roemenië 550

(Focus)sectoren

Agri & Manufacturing, eCommerce & Retail, Education & HR, Financial Services, Healthcare, ISV's, Media & Printing, Transport & Logistiek, Telecom

Strategische Technologie en Platformpartners o.a.

NetRom werkt met verschillende technologie- en platformpartners, waaronder Amazon Web Services, Google Cloud, Java, Microsoft, Microsoft Azure en diverse Open Source spelers

Cloudhyperscaler(s)

Amazon Web Services, Google Cloud, Microsoft Azure

Compliance standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO/IEC 27001

Vestigingen internationaal

Utrecht, Arnhem, Craiova, Timisoara

AANTAL JAREN

In de studie

5

AANTAL EVALUATIES

In de studie

23

OUTPUT

Output gaat over wat je creëert en levert. In het onderzoek wordt dit gemeten aan de hand van de Competencies, Customer Focus en Fit.

De Competencies score bestaat uit het gemiddelde van vier indicatoren. Dit zijn bekwaamheid, zero repeat, betrouwbaarheid en continuous improvement. Met een algemene score van 90 hoort NetRom bij de top 3 medium-size bedrijven in Nederland.

Ook op vlak van Customer Focus scoort NetRom ruim boven de benchmark. Deze Customer Focus wordt bepaald aan de hand van zes indicatoren: communicatie, empathie, bereidheid, transparantie, belangen en aanpassingsvermogen.

'Fit' in de samenwerking wordt in het onderzoek op 3 dimensies bekeken, waar NetRom op alle drie de onderdelen boven de benchmark scoort. Voor NetRom een bevestiging dat haar teams door de unieke werkwijze ontzettend goed aansluiten bij de cultuur en visie van de klant.

Competencies, Customer Focus en Fit


OUTCOME

De pijler Outcome gaat over de toegevoegde waarde die de klant ervaart. Er wordt gekeken naar Customer Delight, Service Satisfaction en Business Relevance. Waar het resultaat voor Service Satisfaction en Business Relevance aangeeft dat NetRom hoog scoort en relevant is in de sectoren waar NetRom actief is; Software Services en Technology and Business Transformation, is NetRom, naar eigen zeggen, het meest trots op de performance wat betreft Customer Delight.

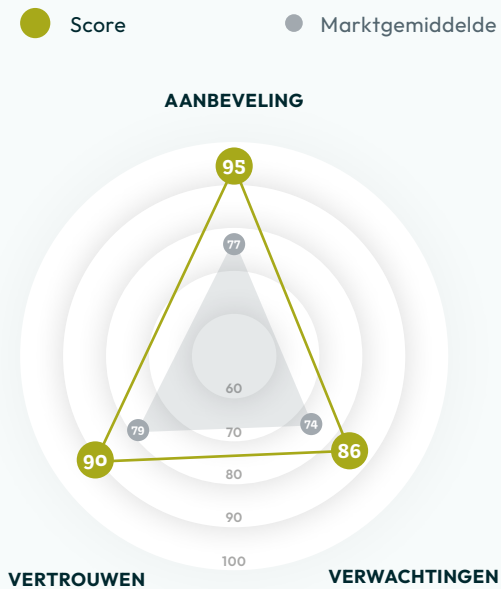
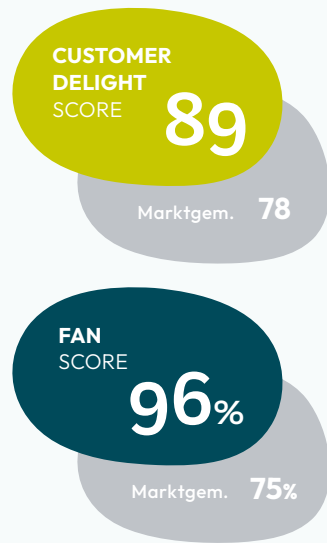
Bij de Customer Delight Score wordt breder gekeken of klanten tevreden zijn met de samenwerking. Deze score brengt het vertrouwen, de verwachtingen en de mate van aanbeveling in kaart. Het gemiddelde hiervan is de Customer Delight Score, waar NetRom 90 als een na hoogste uit de benchmark scoort. Na een fantastische score in 2021 (88), en een score van 89 in 2022, heeft NetRom het resultaat in 2023/2024 nogmaals weten te outperformen met een score van 90! Daarnaast wordt de fan-score bekeken. Voor het derde jaar op rij heeft NetRom Software ook in 2023 een fan-score van 96% behaald, v er boven het marktgemiddelde.

MONETIZED PERFORMANCE GOALS

Monetized Performance Goals zijn een optelsom van een goede output en gerealiseerde gewenste outcomes. Aan klantzijde gaat het hier om concurrentievoordeel vergroten, omzet verhogen en operationele kosten verlagen.

Op vlak van de pijler Monetized Performance Goals worden er twee financiële indicatoren in kaart gebracht voor de Commercial Position, namelijk Reletting (de verlenging van het contract met de klant) en Share of Wallet (de levering van aanvullende diensten bij de klant). Dat klanten hier positief op reageren is voor NetRom een bevestiging van haar langdurige klantrelaties en loyaliteit.

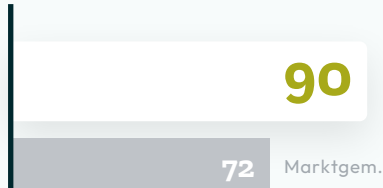
Customer Delight



Commercial Position

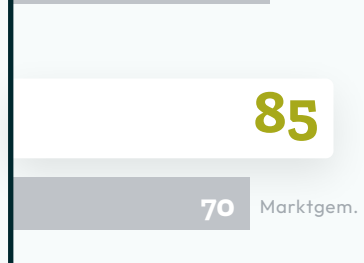
RELETTING

Als u de keuze had, zou u de huidige IT-diensten in de toekomst weer uitbesteden aan NetRom?



SHARE OF WALLET

In het geval dat uw organisatie aanvullende IT-diensten zou willen uitbesteden die passen in het portfolio van NetRom, zou NetRom dan in aanmerking komen om deze diensten te leveren?



Rollen, diensten en gemiddelde tevredenheidsscores

| Service | Score | N | Status |
|--|-------|----|--------|
| DATA CENTER & INFRA SERVICES | | | ✗ |
| MANAGED SERVICES | | | ✗ |
| SOFTWARE SERVICES | 8,8 | 18 | ✓ |
| DATA INTELLIGENCE | | | ✗ |
| TECHNOLOGY & BUSINESS TRANSFORMATION | 8,7 | 7 | ✓ |
| Colocatie | | | ✗ |
| Technisch Applicatiebeheer | 8,6 | 18 | ✓ |
| Maatwerk softwareontwikkeling | | | ✓ |
| Interconnectivity | | | ✗ |
| Werkpleksupport | | | ✗ |
| Implementatie en/of functioneel beheer | | | ✗ |
| Data-architecture | | | ✗ |
| Werkplekmanagement | | | ✗ |
| Low-Code / No-Code | | | ✗ |
| Onsite Support | | | ✗ |
| Managed Infrastructure | | | ✗ |
| Platform Engineering | | | ○ |
| Back-up | | | ✗ |
| System Integration | | | ✗ |
| Advanced Public Cloud Management | | | ✗ |
| Security Management | | | ✗ |
| Modern Software Engineering | | | ○ |
| Cloud Security Operations | | | ✗ |
| Cloud Financial Management | | | ✗ |
| Cloud-Native Business Innovation | | | ✗ |

✓ Wel (voldoende evaluaties in de studie en tevredenheidsscore)

○ Wel (onvoldoende evaluaties in de studie)

✗ Niet

Sebastiaan, kun je mij iets vertellen over de achtergrond van Frontliners en hoe zij zich ontwikkeld heeft tot de organisatie van nu?

Sebastiaan de Gouw (SG): Wij zijn ontstaan vanuit een bedrijf, Eurovos, dat vloeistoffen vervoerde in tankcontainers. Voor de orderverwerking en het transportmanagement gebruikte die hele nichesector dezelfde software. Toen bedachten ze bij Eurovos: we willen iets van onszelf, iets beters. Ze hebben een ontwikkelaar gezocht en hem in de garagebox bij de directeur thuis een transportmanagementsysteem (TMS) laten schrijven. Die software is heel lang de basis gebleven, meegroeïend met de gebruikers en de oorsprong van de huidige software die door wereldwijde spelers Den Hartogh in Rotterdam en H&S in Barneveld, ingezet wordt. Dat maakt ons een bijzonder bedrijf, want onze twee aandeelhouders zijn tevens onze klanten, waar we dedicated voor bouwen. Dat gebeurde onder de bedrijfsnaam InforIT.

Op een zeker moment ontstonden er uitdagingen met schaalgrootte en stabiliteit, want de basisarchitectuur was bijna een kwarteeuw oud. Toen heeft InforIT besloten een gloednieuw derde generatie-TMS te bouwen. Daar ben ik voor



Han in 't Veld
oprichter en CEO van
NetRom Software

Achter de cijfers en de scores van de tevredenheidsmeting gaan echte relaties schuil. Relaties van jaren, waarin het menszijn van een accountmanager en de klant nauw verweven is met de professional die zakelijke doelen heeft. Maar hoe ziet het verhaal achter een score eruit? Dit interview tussen Han in 't Veld van NetRom Software en 1 van hun klanten, Sebastiaan de Gouw van Frontliners, laat dat zien. Hoewel dit een verhaal van velen is, geeft het een uniek beeld van de sfeer en de chemie in deze relatie, zowel zakelijk als van mens tot mens. Karin de Kroes, oprichter van het Digital Ecosystems Institute in gesprek met Han en Sebastiaan: Samenwerken volgens NetRom en Frontliners.

aangetrokken. We hebben het bedrijf compleet op zijn kop gezet: nieuwe locatie, veel nieuwe mensen en ook een nieuwe naam, Frontliners. Ook is de lange termijn samenwerking met NetRom uitgebreid en geïntensiveerd, omdat we een enorme vraag naar ontwikkelaars kregen.

Dus NetRom speelde een significante rol bij de groei van Frontliners. Op welke unieke manier doet NetRom dit? Han in 't Veld (HV): We zijn

sinds precies 25 jaar actief als outsourcingpartner, op dit moment voor 75 actieve klanten in acht landen. We houden niet zo van een werkwijze waarbij je vooral cv's ter beschikking stelt en verder nauwelijks betrokken bent. Wij denken dat onze kennis en vaardigheden in een co-creatie setting en lange termijn samenwerkingsverbanden met onze opdrachtgevers de grootste waarde



Sebastiaan de Gouw
CEO van Frontliners

toevoegen: goed programmeren natuurlijk, maar ook kennis van specifieke sectoren, waaronder transport, telecom en gezondheidszorg een goede fit. Onze bedrijfsfilosofie is 'employee first equals client first': tevreden klanten krijg je dankzij tevreden medewerkers. We hebben in Craiova, in Roemenië, een state of the art-campus gebouwd met een eigen academy, sportfaciliteiten, een gezamenlijke kantine met gratis maaltijden en meer. We geven veel aandacht aan continuïteit, in lange relaties met zowel medewerkers als klanten. We hebben een gemiddelde klantloyaliteit van ongeveer 11 jaar en een personeelsverloop van 6-7% per jaar. We werkten sinds 2018 samen met InforIT, en nog 10 jaar langer met H&S en we zien dat er sinds de komst van Sebastiaan een andere wind is gaan waaien. Hij lijkt ontzettend goed te begrijpen hoe je je organisatie moet boetsen en

mekrijgen om efficiënt software te ontwikkelen in een nearshore-setting. Het was zijn besluit om zeer regelmatig Nederlandse teams naar Roemenië te sturen en Roemeense NetRom-medewerkers naar Nederland te halen. Dat heeft de samenwerking efficiënter en prettiger gemaakt. Hij beseft dat het mensenwerk is, en dat het daarom efficiënt en nuttig is om bij elkaar op bezoek te gaan.

Je stond al vanaf het begin af aan open voor het outsourcen van software ontwikkeling, en dat is weleens anders. Waar komt dit vandaan?

SG: Ik heb jaren bij KPN gewerkt en daar samengewerkt met Indische developers, met grote verschillen in taal en cultuur. Daar ondervonden we meerdere uitdagingen, dus dit was een heel leerzaam proces. Later heb ik ook nog samengewerkt met Chinese ontwikkelaars in Amsterdam. Dat gaf veel werkvisum-gerelateerd verloop en was daarom geen succes. Ik herken de NetRom focus op de lange termijn en de transparante manier van communiceren. Daarnaast is er veel aandacht voor het creëren

“ Han in 't Veld, oprichter en CEO van NetRom

WIJ STIMULEREN DAT OOK. TRANSPARANTIE IS VOOR ONS EEN KERNWAARDE. GAAT ER IETS MIS? SHOUT FIRST. DOE JE MOND OPEN.

van een goede fit tussen de teams. Op die manier blijft er niet veel zichtbaar van veronderstelde culturele of mentaliteitsverschillen. Belangrijk is dat we elkaar frequent opzoeken en dan niet alleen superintensief over de verschillende projecten spreken, maar gezamenlijk ook een biertje gaan drinken.

Wat voor soort samenwerking levert dat op?

HV: NetRom werkt op basis van co-creatie, dat ervaren we als zeer efficiënt. Als we aan een applicatie werken, willen we verder gaan dan alleen instructies opvolgen maar net zo goed als onze opdrachtgevers écht snappen wat het einddoel is. Welke functionaliteit, wie ermee gaat werken en met welk doel. Door langdurige en intensieve samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers in specifieke sectoren hebben we veel relevante kennis opgedaan. We brengen ook een flink arsenaal aan 'best practices' mee, omdat we zakendoen met 75 organisaties, allen met een volwassen software ontwikkelproces. Het is juist dit soort kennis en kunde die we op tafel leggen bij software ontwikkeling in co-creatie. Omdat we vervolgens ook veel aandacht besteden aan continuïteit binnen ons team van developers houden we de opgedane kennis en ervaring binnen NetRom. Op deze manier creëren we een zeer brede 'knowledge base' die we door kunnen geven aan onze klanten.

SG: Klopt, en we zoeken ook steeds naar manieren

om die co-creatie verder te optimaliseren. Toen ik bij Frontliners begon was de samenwerking met NetRom vooral ingericht met de inzet van separate agile scrum teams aan beide kanten. Dat kan soms leiden tot uitdagingen op het vlak van efficiënte kennisoverdracht en communicatie. Dus toen hebben we besloten een scaled agile organisatie te maken met rollen in Nederland én rollen in Roemenië. We gingen dus van volledige NetRom-ontwikkelteams naar hybride teams, die dagelijks vanuit beide landen werken aan het product.

HV: Die hybride of blended scrumteams werken zo goed dat ze steeds populairder worden onder onze klanten. **SG:** De NetRom-engineers voelen zich bij ons intussen erg thuis. Daar zitten interessante karakters tussen, die zich ook niet de kaas van het brood laten eten. Het zijn mensen die het ook zeggen als ze ergens last van hebben en hoe het volgens hen beter kan. Daar zijn we blij mee. **HV:** Wij stimuleren dat ook. Transparantie is voor ons een kernwaarde. Gaat er iets mis? *Shout first.* Doe je mond open.

Zie ik hier een digitaal ecosysteem?

HV: Zo zou je onze samenwerking wel kunnen framen, want die gaat veel verder dan een eenvoudige leverancier-klantrelatie. Er is eerder een soort kernteam waar een heleboel satellieten omheen zweven, vanuit zowel Frontliners als NetRom. En zo lukt het ons om die software te bouwen.



SG: Ja, als je kijkt naar de samenwerking en de transparantie en het gezamenlijke groeien, dan zie ik dat ook zo. Wel denk ik dat er bij een digitaal ecosysteem ook sprake is van gedeelde belangen die je samen nastreeft. Terwijl, even heel rationeel gezegd: InforIT blijft de opdrachtgever.

HV: Dat is zeker waar, Frontliners investeert, betaalt de rekening en is eigenaar van de software die we gezamenlijk bouwen. Maar het verschilt ook per niveau, denk ik. Ik denk dat de engineers aan beide kanten, die heel intensief met elkaar samenwerken, elkaar gewoon als (remote) collega's zien.

En NetRom speelt wel een grote rol binnen Frontliners, nietwaar?

SG: Ja, dat is zo, dat is zeker zo.

Is dat intensieve samenwerken een bredere trend, even los van jullie partnerschap dus?

HV: Ja, mede door corona heeft het remote werken natuurlijk een grote vlucht genomen. Sebastiaans eigen mensen en ook Nederlandse freelancers werken grotendeels vanuit huis. Het maakt nu gewoon minder uit waar je zit, zeker als je heel specifieke domein gebonden kennis en

kunde hebt, zoals NetRom. Waar outsourcing of nearshoring vroeger wellicht was ingegeven door kostenvoordelen zie je nu dat het vooral gaat om toegang tot een grote talentpool van kennis, kunde en capaciteit. In de toekomst gaat het qua salariering uiteindelijk ook helemaal geen verschil maken waar je kundige engineers zich bevinden, uitgezonderd een compensatiefactor voor de 'cost-of-living'.

SG: Ik zie het daarnaast ook nog in ander kader. Wat wij voor onze klanten doen is eerder een doorlopende digitale transformatie dan een product met een kop en een staart. Ze vragen aan mij, hé Sebas, kun je een TMS voor me bouwen? Wanneer is het klaar, wat moet het kosten? En ik zou willen dat het op die manier kon, maar zo werkt het niet. Ik bespreek met ze welke jaarlijkse investering zij kunnen doen en welke waarde ze daarvoor terug mogen verwachten, welke ambitie wij waar willen maken. Dan heb je het dus over continuous development, en juist daar speelt de meerwaarde van lange-termijn samenwerkingsverbanden, zoals met NetRom, een grote rol.



Sebastiaan de Gouw, CEO van Frontliners

IK HERKEN DE NETROM FOCUS OP DE LANGE TERMIJN EN DE TRANSPARANTE MANIER VAN COMMUNICEREN. DAARNAAST IS ER VEEL AANDACHT VOOR HET CREËREN VAN EEN GOEDE FIT TUSSEN DE TEAMS.

NETROM
SOFTWARE

Uw partner in software ontwikkeling

NetRom Software, opgericht in 1999, is uitgegroeid tot een volwassen marktleider met zo'n 500 hoogopgeleide professionals in dienst. NetRom Software loopt voorop in outsourcing van softwareontwikkeling in een nearshore setting. Kenmerkend zijn een transparant ontwikkelproces, premium services en ongeëvenaarde aandacht voor klanttevredenheid. Langdurige relaties, met de grootste zorg voor zowel haar medewerkers als klanten, en diepgaande expertise zijn bepalend voor het DNA van NetRom Software. **NetRom hanteert drie speerpunten:**

- Geen concessies aan verticale know-how en continuïteit
- Langdurige samenwerkingen op basis van co-creatie met betrokken teams
- Versterken van in-house teams met specialistische expertise en capaciteit om op maat gemaakte software te bouwen en onderhouden

Dit uit zich in haar strategie van **employee 1st = customer 1st.**

In de loop van de laatste 10 jaar heeft NetRom haar eigen NetRom Campus en Academy ontwikkeld.

NetRom bezit 30.000 m² grond waarop moderne kantoren zijn gebouwd, met sportfaciliteiten, een autowasstraat exclusief voor werknemers en een bedrijfsrestaurant met gratis maaltijden gedurende de dag. Het meeste belangrijke onderdeel van de NetRom campus is het Academy-programma waar NetRom in talent investeert door het trainen en coachen van studenten in de laatste jaren van de middelbare school en gedurende hun universitaire jaren.

Wat onderscheidt NetRom van concurrenten?

IT-uitbesteding of nearshore-softwareontwikkeling wordt door velen gezien als een vorm van externe personeelsbezetting. NetRom is een strategische partner voor productontwikkeling met diepgaande domeinkennis en vertical expertise. NetRom werkt met een 'teams-as-a-service'-model met als belangrijkste toegevoegde waarde voor onze klanten haar 'knowledge base' in combinatie met een open, transparante manier van samenwerken. Productontwikkeling met NetRom is co-creatie! NetRom teams volgen niet alleen instructies op, maar begrijpen het project/product en stellen doelen in nauwe samenwerking met haar partners.

NetRom's toelichting op de onderzoeksresultaten

Han in 't Veld, CEO bij NetRom



"Wij krijgen regelmatig van klanten te horen dat ons team echt onderdeel is geworden van hun organisatie. Als een klant bijvoorbeeld iets te vieren heeft, dan vieren wij met ze mee. Samen met de opdrachtgever op onze campus in Roemenië en ook op afstand. Er wordt regelmatig een stukje taart gegeten in Roemenië. Wij hebben zelfs een werkgroep die onze teams voedt met informatie over Nederlandse actualiteiten. Wint Max weer een grand prix of speelt het favoriete voetbalteam van onze klant een belangrijke wedstrijd dan wordt hier uiteraard een opmerking over gemaakt in de stand-up."

Nieuwe klanten weten we vlot te onboarden. Door onze loyale en ervaren medewerkers en onze schaalgroottes weten we bij elke nieuwe opdracht snel de juiste mensen bij elkaar te krijgen. We kunnen hierbij putten uit ontzettend veel ervaring in verschillende sectoren en technologie stacks. Zo sluiten we snel aan bij de nieuwe opdrachtgever."

Ivan Roth, CCO bij NetRom

"Samen creëren we een werk- en leefomgeving die uitnodigt tot samenwerken, kennis delen en plezier beleven in wat we doen. Elkaar inspireren en motiveren. Dat zit in het DNA van ons team. Wij werken met 'high-output' ontwikkelteams en een 'teams-as-a-service'-model. Co-creatie met de klant staat centraal. Voor NetRom betekent dit meedenken en meebeslissen over de input en verantwoording nemen voor het geleverde resultaat. Daarbij zijn continue verbetering en optimalisatie van de klanttevredenheid belangrijke aandachtspunten."

Onze uitgebreide knowledge base vormt de grootste toegevoegde waarde. In meerdere technology stacks en in verschillende verticals. En door onze schaalgroottes zijn wij in staat om snel en eenvoudig wisselingen in behoefte aan ontwikkelcapaciteit en -expertise op te vangen.

Het aantrekken en behouden van talent is voor ons topprioriteit.

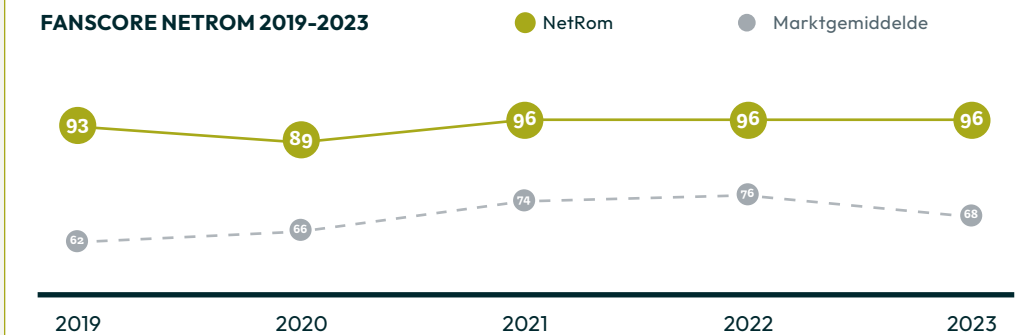
Voor onze klanten betekent een duurzaam en getalenteerd team rust, vertrouwen en zekerheid dat innovatieve software van het hoogste niveau wordt ontwikkeld door enthousiaste en toegewijde mensen. We zijn ervan overtuigd dat dat direct bijdraagt aan onze hoge klanttevredenheid!"

Mircea Negrila, CTO NetRom



"We investeren continu in onze eigen mensen. Ons motto is 'employee 1st = customer 1st'. We willen de beste IT-werkgever in Roemenië zijn met de grootste toegevoegde waarde voor onze klanten. Het resultaat: een personeelsverloop van slechts 9% en klanten die hun groeiambities waarmaken."

FANSCORE NETROM 2019-2023





Han in 't Veld, CEO bij NetRom



“Onze mensen zijn de drijvende kracht achter ons succes. Op onze NetRom Campus, een werk- en leefomgeving van maar liefst 30.000 m², creëren we een omgeving waarin we elkaar motiveren, stimuleren en inspireren. De NetRom Academy biedt onze medewerkers uitstekende opleidings- en doorgroeimogelijkheden. En we dagen onze mensen uit het allerbeste uit zichzelf te halen.

In onze samenwerking staat co-creatie centraal. Alle medewerkers van het team zijn volledig betrokken bij de klant. We denken en beslissen mee over de input en nemen verantwoordelijk over het geleverde resultaat. Daarbij zijn continue verbetering en optimalisatie van de klanttevredenheid belangrijke aandachtspunten.”

Dankzij de loyaliteit van onze medewerkers hebben zij veel expertise en kennis over onze klanten, hun projecten en markten. Voor onze klanten betekent het rust, vertrouwen en zekerheid dat innovatieve software wordt ontwikkeld door een vast team van enthousiaste en toegewijde mensen.

We zien dat dit alles leidt tot resultaat. Duurzaam bijdragen aan de groei van onze klanten, daar doen we het voor. Door onze manier van samenwerken ontstaat er een langdurige relatie met onze klanten. Gemiddeld blijft een organisatie 12 jaar klant bij NetRom. Dit jaar hebben we zelfs een 20-jarig jubileum met een klant die we zeker samen gaan vieren.”

Cases

IFS Ultimo

IFS Ultimo wordt door Gartner op dit moment gezien als een van de belangrijkste ontwikkelaars en aanbieders van EAM (Enterprise Asset Management) software. Het internationale softwarebedrijf bedient nu zo'n 2500 klanten wereldwijd. De aanleiding om te gaan samenwerken met NetRom ligt primair in de toegang tot goede development capaciteit, legt Huisman, CTO van IFS Ultimo uit. “In Nederland wordt het steeds lastiger om goede developers aan je te binden. In 2014 hebben we vanuit Ultimo gekeken naar verschillende near- en offshore-oplossingen. Daarbij waren we vooral op zoek naar een partner waarmee we de samenwerking optimaal konden invullen: flexibel kunnen op- en afschalen en een goede culturele fit.”

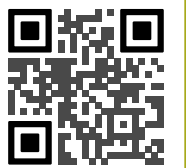
Samen met NetRom werkt IFS Ultimo voor haar klanten aan onder andere cloudmigraties en maatwerk projecten. Daarnaast waren er meer mensen nodig voor de integratie-activiteiten. “NetRom levert developers die werken aan de API's, nodig voor het koppelen van onze software aan andere oplossingen,” aldus Huisman. En tot slot speelt NetRom een rol in de tweedelijns support van buitenlandse klanten gericht op bugfixes en complexe vragen van eindgebruikers. Alles bij elkaar heeft Ultimo nu een team van 20 professionals via NetRom in Roemenië.

Resultaten

IFS Ultimo beschikt met NetRom als partner over een flexibel team, dat domeinkennis in huis heeft en dat, wanneer nodig, specifieke ontwikkelactiviteiten kan versnellen. NetRom heeft zich vanaf dag één

verdiept in de bedrijfscultuur van Ultimo, om op een voor het bedrijf prettige en vertrouwde manier aan de slag te gaan. Huisman: “Die culturele fit is naar mijn gevoel een erg belangrijke succesfactor. De NetRom-developers in het team kunnen prima aangeven wanneer iets wel of juist geen goed idee is – die directheid kennen we ook in Nederland, waarbij het niet uitmaakt of iemand je collega of de opdrachtgever is. Daarmee is het verschil in werkwijze tussen Nederlandse en Roemeense developers minimaal. Voor andere locaties ligt dat vaak anders, dat zie je al wanneer je samenwerkt met developers uit bijvoorbeeld Duitsland.”

Ultimo ziet dat de functieverblijftijd van NetRom-developers relatief lang is. “Natuurlijk vertrekken er wel eens mensen uit het NetRom-team, maar NetRom zorgt intern goed voor kennisbehoud en kennisdeling,” zegt Huisman. “En wat we de eerste jaren meer deden dan nu, was veelvuldig uitwisselingen op touw te zetten. Door corona is op afstand samenwerken min of meer vanzelfsprekend geworden, maar je moet toch echt blijven investeren in fysieke ontmoetingen. Je moet het partnership samen invullen. Meenemen in de strategie, meedenken over de operatie, successen delen en samen vieren, het hoort er allemaal bij.”



**LEES MEER
OVER DE CASE**

Alpina

Alpina is één van de grootste volmacht- en adviesbedrijven op het gebied van verzekeringen in Nederland. Door fusies en overnames werd de integratie en consolidatie van applicaties en belangrijke factor om een hoogstaande klantbeleving te kunnen bieden – essentieel in de verzekeringsbranche. Een belangrijk wapenfeit is dat alle aangesloten adviseurs van Voogd & Voogd en Heilbron gemakkelijk toegang hebben tot de verschillende productlijnen die vanuit beide organisaties voor de markt beschikbaar zijn. "Onze IT-specialisten focussen op innovatie, want alleen door nog efficiënter te worden kunnen we onze klanten nog beter van dienst zijn."

Schaalvergroting en innovatiesnelheid is daarbij belangrijk. "Op basis van eerdere ervaringen zijn we voor innovatie-gerelateerde projecten in eerste instantie naar nearshoring gaan kijken. Je komt dan op een beknopte lijst van toonaangevende aanbieders uit," vertelt Tigchelaar. "In onze kennismaking met verschillende partijen hebben we vooral gelet op de mate waarin de dienstverlener oprecht geïnteresseerd is in samenwerking. Wij wilden bijvoorbeeld de samenwerking stapsgewijs opbouwen en in gemengde teams samenwerken. Op deze punten was er direct een goede klik met NetRom."

Bij wijze van pilot heeft Alpina drie teams geselecteerd, waar NetRom een eigen developer aan heeft toegevoegd. Er werd al vrij snel opgeschaald. "De bedrijfsfilosofie van NetRom is 'één developer is geen developer': ze willen redundantie realiseren en uitwisseling op gang brengen. Daarom is

er aan ieder team een tweede developer toegevoegd. Dit blijkt in praktijk een schaalbare oplossing die voldoende flexibiliteit biedt voor de uitdaging waar Alpina voor staat."

Een vliegende start

Al kort na de start van de samenwerking met NetRom was Tigchelaar onder de indruk van het kaliber van de developers, zo legt hij uit. "De kwaliteit is niet alleen zichtbaar in code-vaardigheden, NetRom selecteerde developers met domeinkennis uit de financiële wereld. Die waren snel thuis in de materie en kwamen al vrij snel met kritische kanttekeningen: 'Dit zou ik toch anders aanpakken'. Bij NetRom hebben ze een goed oog voor de intellectuele competenties van medewerkers. Daarnaast is goed merkbaar dat medewerkers intensief gecoacht worden op gedrag, professionaliteit en skills. Er wordt veel geïnvesteerd in ontwikkeling. Zo nu en dan zijn developers een dag niet beschikbaar."

Maar ook de teams van Alpina leren in hoog tempo veel nieuwe dingen. Tigchelaar noemt als voorbeelden: "De aanpak van projecten, hoe je QA kunt organiseren of hoe je software geclassificeerd door je teststraat haalt. We worden door NetRom geïnspireerd. Ze zijn niet bang om ook buiten het 'leveren' van de developers kennis met ons te delen. Er stroomt ervaring twee kanten op. Je doet het niet alleen."



LEES MEER
OVER DE CASE

Eurofiber

Eurofiber is een van de bedrijven die glasvezelverbindingen aanbiedt, onder andere in Nederland. Eurofiber is de laatste jaren sterk gegroeid, onder andere door overnames van glasvezelinfrastructuren in het buitenland. Voor de 'go to market' van glasvezelverbindingen en het beheer van netwerken maakt het bedrijf gebruik van verschillende IT-systemen: aan de ene kant business-support systemen en aan de andere kant technisch operationele systemen. "Net als vrijwel alle andere bedrijven gaan ook wij door een 'digitale transformatie' heen," legt Peter Deumer uit, Director Digital Development/ Software Development. "Onze bestaande business supportsystemen zijn onvoldoende geschikt om onze groei blijvend te faciliteren."

Het samenbrengen van applicaties

Voor de ontwikkeling van de operationele supportsystemen (die de techniek van Eurofiber ondersteunen) heeft Deumer twee developmentteams in de lucht. In deze twee technisch operationele developmentteams heeft NetRom een nadrukkelijke rol. Daarnaast werkt NetRom ook aan een systeem dat alle glasvezel-assets van Eurofiber bij elkaar brengt. Dat is nodig omdat met ieder stuk infrastructuur dat is toegevoegd als gevolg van een overname, ook specifieke software meekwam.

In het begin, toen hij een jaar of zes geleden bij Eurofiber startte, had Deumer zo zijn bedenkingen over outsourcing van softwareontwikkeling. Maar zijn beeld is inmiddels volledig gekanteld. De toegevoegde waarde van de NetRom-capaciteit zit wat hem betreft in meerdere aspecten. "NetRom is voor ons vooral een partij die voor flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit zorgt. De

developers van NetRom zijn integraal onderdeel van de teams. Het voordeel van samengestelde teams is dat je niet alles zelf actief hoeft te managen en aan het eind van een project alles moet overdragen en integreren."

Kennisbehoud en Fit

"NetRom zorgt voor kennisbehoud, ook als er iemand een plekje opschuift. Naast flexibiliteit zorgt NetRom dus ook voor continuïteit. En het uurtarief maakt natuurlijk verschil, maar dat is bij softwareontwikkeling alleen interessant als de kwaliteit goed is. Kortom, de discussie over 'bij wie beleg je wat' keert hier regelmatig terug. NetRom heeft onlangs Salesforce dienstverlening aan haar palet toegevoegd en we zijn aan het verkennen of dit in de toekomst past in de softwareontwikkelingsvisie van Eurofiber. Wat mij betreft ook een voorbeeld van ons partnership."

Niet onbelangrijk en evenmin vanzelfsprekend: ook de culturele fit tussen beide partners is goed gebleven. "Daarbij spelen ook persoonlijke relaties en korte lijnen een rol: er moet zoiets als een klik zijn en die is er zeker, net als een sterke betrokkenheid vanuit het management van NetRom," zegt Deumer. "We zoeken elkaar dan ook regelmatig op – dat kan trouwens altijd vaker – om fysiek bij elkaar te komen. We doen dat met name om iedereen weer op te lijnen, mee te nemen in de planning of te betrekken bij fundamentele veranderingen in een project."



LEES MEER
OVER DE CASE

Beoordeling van uw organisatorische gereedheid voor het uitbesteden van softwareontwikkeling

Om voorop te blijven lopen op uw concurrentie, is niet alleen een gerichte aanpak van uw digitale strategie en uw softwaretoepassingen noodzakelijk, maar ook een agile en efficiënte benadering van softwareontwikkeling. In dit snel veranderende digitale landschap kiezen veel organisaties, van startups tot gevestigde ondernemingen, voor outsourcing als een strategische oplossing om te voldoen aan hun wensen op het gebied van softwaretoepassingen. Voordat u aan een outsourcingtraject begint, is het belangrijk om te beoordelen of uw bedrijf adequaat is voorbereid.

De opkomst van agile-methodologieën heeft adaptief en iteratief projectmanagement mogelijk gemaakt. Dit maakt feedback mogelijk bij veranderingen. De opkomst van technologieën om op afstand werken, ondersteund door videoconferencing en voortdurend evoluerende samenwerkingsplatforms, heeft het uitbestedingslandschap getransformeerd: virtuele samenwerking efficiënter gemaakt. Cloud computing heeft het hele concept van IT-infrastructuur gerevolutioneerd door

schaalbare bronnen te bieden en kansen te bieden om uw operationele kosten te verlagen. Continuïteit Integration/Continuous Deployment (CI/CD) (CI/CD) pipelines en de opkomst van DevOps-praktijken die ongeveer 15 jaar geleden begonnen zijn, hebben het softwareontwikkelingstraject gestroomlijnd, waardoor de time-to-market wordt versneld.

Machine learning-algoritmen, kunstmatige intelligentie (AI) en gegevensanalyse hebben de projectprognoses en risicobeheer eenvoudiger gemaakt. Verbeterde cybersecurity-maatregelen zijn geïmplementeerd om uw intellectuele eigendom en gevoelige informatie te beschermen. Deze technologische vooruitgang draagt gezamenlijk bij aan de veerkracht, efficiëntie en aanpasbaarheid van het outsourcen van softwareontwikkeling in het licht van verschillende dynamische zakelijke uitdagingen in de afgelopen twee decennia. We willen dat u profiteert van onze ervaringen.

Dit whitepaper is ontworpen voor C-level managers die softwareontwikkeling overwegen uit te besteden als een optie, op basis van een visie van wat mogelijk

is. Het document onderzoekt de belangrijkste factoren die NetRom Software heeft geleerd tijdens het werken met onze klanten. Wat bepaalt de gereedheid van uw organisatie voor uitbesteding? We bieden ook inzichten in hoe u weloverwogen beslissingen kunt nemen. Verandering betekent ook obstakels overwinnen en weerstand tegen verandering overwinnen. We willen concrete stappen aanbieden die u kunt nemen in de richting van de visie die u heeft voor uw bedrijf.



De strategische noodzaak van het uitbesteden van softwareontwikkeling

Voordat we ingaan op de details van interne gereedheid en het overwinnen van obstakels, is het belangrijk om te begrijpen waarom uitbesteding voor veel bedrijven een strategische noodzaak is geworden.

Toegang tot verticale en technologische domeinkennis: Uitbesteding geeft toegang tot een uitgebreide en diverse pool van talent op het gebied van softwareontwikkeling.

De afgelopen twee decennia hebben technologische vooruitgang een belangrijke rol gespeeld bij het aanpakken van zakelijke uitdagingen in het uitbesteden van softwareontwikkeling. In dit domein is het bezitten van zowel verticale als domeinkennis van het grootste belang. Verticale expertise verwijst naar een diepgaand begrip van specifieke industriële sectoren, waardoor outsourcingpartners hun oplossingen kunnen afstemmen op de unieke uitdagingen en vereisten van die domeinen. Aan de andere kant omvat domeinkennis een diepgaande kennis van de technische complexiteiten en alle nuances binnen een bepaald gebied van softwareontwikkeling.

De synergie tussen verticale en domeinkennis stelt outsourced development teams in staat oplossingen te leveren die niet alleen voldoen aan specifieke behoeften van de industrie, maar ook de nieuwste technologische ontwikkelingen bevatten. Deze vaardigheden zorgen ervoor dat uitbestede projecten niet alleen generieke oplossingen zijn, maar ook zijn afgestemd op uw specifieke eisen. Uiteindelijk leidt een combinatie van verticale en domeinkennis in softwareontwikkelingsuitbesteding tot een samenwerkingsomgeving, verbetert het de communicatie met tot resultaat de levering van hoogwaardige, op maat gemaakte oplossingen die zakelijk succes bevorderen.

Professionalisering in de manier van werken: Het aangaan van een ervaren softwareontwikkelingspartner zoals NetRom Software biedt u de mogelijkheid om te profiteren van hun uitgebreide ervaring met tal van klanten. Dit kan de volwassenheid van uw ontwikkelingsprocessen aanzienlijk verbeteren. Door een volwassen partner kunnen opgebouwde kennis en bewezen best practices worden geïntroduceerd. Dit omvat inzichten in agile softwareontwikkeling, DevOps-implementaties en gestroomlijnde projectmanagementtechnieken.

Een dergelijke samenwerking kan resulteren in verbeterde samenwerking, versnelde ontwikkelingscycli en verbeterde algehele softwarekwaliteit. Bovendien maakt de ervaring van een volwassen softwareontwikkelingspartner het mogelijk om al bij de start van uw project veelvoorkomende valkuilen te vermijden, resourceallocatie te optimaliseren en een cultuur van continue verbetering te versterken. Samenwerken met zo'n partner biedt niet alleen een eindproduct, maar kan een veranderingsgerichte ervaring zijn en bijdragen aan de groei van de volwassenheid van softwareontwikkeling.

Deze groei vindt zijn oorsprong in lessen die zijn geleerd uit diverse industriële contexten en uitgebreide projectportefeuilles:

Schaalbaarheid: Outsourcing biedt schaalbaarheidsopties, waardoor u door middel van samenwerking snel kunt inspelen op veranderende projecteisen, of het nu gaat om opschalen of afschalen. Mensen zijn geen machines. Hun ervaring en vaardigheden verschillen en zijn van belang.

Time-to-market: Uitbestede teams kunnen uw softwareontwikkelingstrajecten versnellen door de bestaande capaciteit van uw team te vergroten. Zo kunt u uw producten en diensten sneller lanceren en voorop blijven lopen op uw concurrentie. Bovendien zal het tempo van de introductie sneller zijn als de partner de juiste domeinexpertise kan bieden in de teamtoewijzing.

Kostenefficiëntie: Softwareontwikkeling uitbesteden blijkt vaak kosteneffectiever te zijn dan het gebruik en onderhouden van uw eigen interne team. Het verlicht de last van het werven, voortdurend opleiden en behouden van deskundige professionals, evenals investeringen in ontwikkelingsinfrastructuur en tools.

Uw interne gereedheid vormt de basis voor succesvolle softwareontwikkelings-outsourcing

Succes behalen door middel van het outsourcen van softwareontwikkeling begint van binnenuit uw organisatie. Als C-level manager kunt u proactieve stappen nemen om deze interne gereedheid te waarborgen.

HET OVERWINNEN VAN OBSTAKELS

Misschien net zo belangrijk als het betrekken van een outsourcingpartner, is het belangrijk om ook de organisatorische veranderingen te herkennen die gepaard gaan met de samenwerking. Een andere factor is het overwinnen van enkele van deze obstakels die u momenteel ervan weerhouden om ten volle te profiteren van outsourcing. Vrijwel elke organisatie zal op een bepaald moment een overgang of verandering ondergaan om levensvatbaar te blijven. Soms is organisatieverandering niet altijd gemakkelijk aan te passen en kan het intimiderend zijn voor teamleden die zich geconfronteerd zien met een verandering. Sommige bedrijven zijn misschien niet onmiddellijk klaar voor outsourcing: zij moeten de interne organisatie aanpakken.

OMGAAN MET VERANDERINGEN, WEERSTAND OVERWINNEN, INTERNE ONDERSTEUNING CREËREN

Ondanks de vele voordelen zijn er ook uitdagingen verbonden aan het uitbesteden van softwareontwikkeling. Als C-level manager moet u voorbereid zijn om mogelijke problemen aan te pakken die zich kunnen voordoen.

Elk mens is van nature geneigd om weerstand te bieden tegen verandering, de een feller dan de ander. Een deel van onze hersenen interpreteert verandering als een bedreiging en signaleert ons om ervoor te vrezen, tegen te vechten of ervoor weg te lopen. Bij actief beheer van een verandering kan weerstand worden overwonnen.

Verandering tast de bestaande autonomie aan, waardoor teamleden het gevoel krijgen de controle te verliezen. Door uw team vroegtijdig te betrekken, nodigt u hen uit in het planningsproces, waardoor ze zeggenschap krijgen. Extra onzekerheid is een andere reden om weerstand te bieden. Als u vooruitgaat zonder dat uw team de richting kent, zal de weerstand alleen maar toenemen. Een inspirerende visie met duidelijke en eenvoudige stappen, een plan hebben, zal uw team inspireren om te volgen.

Veranderingen betekenen een vertrek van uw huidige model en vervangen dat door een model dat meer in lijn ligt met uw visie. U maakt zich misschien zorgen over competenties. Uw team kan sceptisch zijn over de vraag of de outsourcing zou werken, of het beoogde product of de beoogde dienst inderdaad zou werken. Investeren en betrokken zijn bij structurele geruststelling van uw team – bijvoorbeeld door hen primaire inzichten te bieden in informatie, educatie, training en mentoring - is effectief gebleken bij het overwinnen van obstakels.

"Wanneer het hier niet is uitgevonden, is het niets waard." U begrijpt waarschijnlijk de intentie van deze uitdrukking. Zich afsluiten van nieuwe ervaringen leidt uiteindelijk tot een afname van de productiviteit. Het erkennen dat men gesloten is, vereist echter inzicht en een zekere mate van moed ten opzichte van een visie. Samenwerken met een outsourcingpartner voor softwareontwikkeling stelt uw team in staat om verder te kijken dan wat momenteel mogelijk is, en nieuwe uitvindingen te bedenken waar ze nu deel van kunnen uitmaken.

Een OCM-framework om geïnformeerde beslissingen te nemen

Organizational Change Management (OCM) is het proces van het begeleiden van organisatorische veranderingen naar een succesvolle oplossing. OCM heeft een lange geschiedenis die enkele decennia geleden begon. Dit kennisgebied heeft al verschillende raamwerken die kunnen worden gebruikt om deze succesvolle oplossing te bereiken, zoals Lewin, Prosci ADKAR, McKinsey, Kotter, enzovoort. Alle modellen bevatten doorgaans fasen zoals voorbereiding, implementatie en opvolging.

Organisatorische veranderingen vereisen individuele veranderingen. Het Prosci ADKAR-model is gebaseerd op het inzicht dat organisatorische verandering alleen kan plaatsvinden wanneer individuen veranderen. In dit model is het woord ADKAR een acroniem voor de vijf resultaten in fasen die elk individu moet bereiken voor een succesvolle verandering: Bewustzijn, Beslissing, Kennis, Vaardigheid en Versterking (*Awareness, Decision, Knowledge, Ability and Reinforcement*). Het model is bedoeld om individuen door een bepaalde verandering te leiden en eventuele struikelblokken of barrièrepunten onderweg aan te pakken.

In dit gedeelte nemen we u mee door een voorbeeld gebaseerd op het ADKAR-model. Hieronder zullen we elke stap beschrijven die in het raamwerk wordt gebruikt en enkele acties illustreren op basis van onze ervaringen bij het werken met een groot distributiebedrijf voor gezondheidszorg in Nederland, waarbij we een paar voorbeelden van hun veranderingsprogramma delen. Dit bedrijf is een lang bestaande speler op de markt in een snel veranderende gezondheidszorgmarkt. De onderneming is uniek gepositioneerd in het ondersteunen van veel gezondheidszorginstellingen met creatieve oplossingen op het gebied van gezondheidszorglogistiek in het Nederlandse eerste klas maar complexe en sterk gereguleerde gezondheidszorgsysteem. Om de belofte van persoonlijke aandacht waar te maken, waren de IT-systemen ook complex geworden, en vereenvoudiging was noodzakelijk.

Bewustwording laten ontstaan betekent zowel de aard van de verandering delen als antwoorden op waarom deze verandering wordt voorzien, waarom deze noodzakelijk wordt geacht. Het betekent duidelijk uitleggen van de zakelijke drijfveren of kansen die hebben geleid tot de noodzaak tot verandering.

Het distributiebedrijf maakte gebruik van alle mogelijke communicatiekanalen met hun werknemers om bewustwording te creëren over de noodzaak van het nieuwe betrokkenheidsmodel. Ze begonnen met publieke discussierondes, stuurden vervolgens bedrijfsbrede informatiemails en hielden afdelingsbijeenkomsten om de redenen voor de verandering, de voordelen ervan, en hoe het aansloot bij de strategische doelstellingen van het bedrijf, en vooral hoe elk ervan zou profiteren. Het doel was ervoor te zorgen dat werknemers begrepen waarom de verandering nodig was en hoe het hen, hun werk en hun ontwikkeling, het team en ook het bedrijf zou beïnvloeden.

Uiteindelijk vereist de verandering dat een individu een persoonlijke **beslissing** neemt om deel te nemen aan de verandering en deze te ondersteunen. Omdat een persoonlijke beslissing vereist is, is verlangen vaak het moeilijkste element in een organisatorische verandering. Het omvat het begrijpen van motieven van individuen en het betrekken van hen in het proces. Het betekent ook nadenken over alternatieven voor individuen die geen enkele wens hebben om te veranderen.

Op dit punt is het van essentieel belang om individuen en hun motieven te begrijpen, om mogelijke angsten te begrijpen. In het eerder

genoemde distributiebedrijf kostte het enige tijd om deze angsten te ontdekken omdat de verandering zou kunnen leiden tot het verlies van een bepaalde rol. Nadat ervoor was gezorgd dat deze rol niet verloren ging, maar zou veranderen, werd een persoonlijke beslissing genomen om de verandering te ondersteunen en deel te nemen aan de verandering met deze veranderde rol.

Kennis is een van de belangrijkste elementen die moeten worden aangepakt in het veranderingsprogramma. Zodra bewustwording en verlangen zijn vastgesteld, weet dat individu nog steeds niet hoe hij de verandering moet aannemen. Simpel gezegd, het is niet genoeg om te willen veranderen en te weten waarom het nodig of nuttig is. Zoals u waarschijnlijk al geraden heeft, is de volgende stap weten hoe te veranderen.

Door actief beheer en monitoring van de verandering, worden optimale rollen, nieuw en veranderd, voorgesteld met hun respectievelijke kennis- en competentiepatroon. Het distributiebedrijf documenteerde een matrix voor kennis en competentie, wees de rollen toe aan deze elementen, wees degenen die de verandering wensten toe aan de betreffende rollen, identificeerde de hiaten en paste training toe voor elk van de elementen om deze hiaten te sluiten.

Vaardigheid is het stadium in het veranderingsproces van iedereen waar de verandering zich daadwerkelijk vestigt en resultaten oplevert, waarbij de vereiste veranderingen worden gedemonstreerd, de vereiste nieuwe manieren van werken, zodat de algemene verwachte prestatieresultaten worden behaald.

Op dit moment draait de verandering al enige tijd in het distributiebedrijf. Eerdere angst werd vervangen door enthousiasme en een gevoel van vernieuwing in het team, omdat de resultaten van de gezamenlijke inspanning zichtbaar werden. Beloften van verbeterde samenwerking, het verwerven van nieuwe vaardigheden en de mogelijkheid om persoonlijke bijdragen te tonen, zorgden voor algehele tevredenheid met de nieuwe situatie. Deze actieve benadering van het beheren van deze veranderingen werd op dit moment duidelijk en werd gewaardeerd.

Het laatste element van het model is versterking. Dit wordt gedefinieerd als elke actie of gebeurtenis die de verandering versterkt met een individu of een organisatie en is een vitaal element van het model omdat het op elk moment van toepassing is. Het heeft geen zin om een verandering door te voeren die niet blijft hangen. U besteedt tijd, energie en

moeite aan het proberen iets te veranderen, alleen om terug te komen waar u begon. Versterking betekent het erkennen van de personen die de verandering teweegbrengen, het vieren van successen, en het tonen van nieuwe producten en diensten als gevolg daarvan.

Tijd maken voor **versterking**, passende manieren kiezen om waardering te tonen voor de resultaten, maakt een verschil. Het plaatsen van verschillende scoreborden zorgde ervoor dat iedereen op de hoogte was van wat als belangrijk werd beschouwd. Ook de voortgang werd langs de overeengekomen doelstellingen getoond. Directe feedback en het belonen van succes op een persoonlijke manier maakten alle verschil in het voorbeeld van het distributiebedrijf. Persoonlijke verandering werd erkend, en beloningen waren betekenisvol. Wanneer de verandering niet langer als verandering wordt gezien, kan het programma stoppen.



Concrete stappen om uw interne gereedheid voor het uitbesteden van softwareontwikkeling te verbeteren

De volgende kaders informeren u over concrete stappen die u zou kunnen nemen om te durven investeren in of uw gereedheid voor nearshoring te verbeteren. Dit begint natuurlijk allemaal met een goed idee dat nearshoring voordelig is voor uw organisatie op de een of andere manier.

1. Bewustwording opbouwen

- › Begin vroeg, kondig de intentie aan om dingen anders te doen ruim voor de daadwerkelijke implementatie begint.
- › Deel de aard van de verandering met uw team in realistische bewoordingen. En bereid u voor om te antwoorden waarom het noodzakelijk is om dingen anders te doen.
- › Betrek uw teams vroeg op een coöperatieve manier bij het proces voor het ontdekken van nieuwe partners.
- › Voer die technische gesprekken als onderdeel van het opbouwen van vertrouwen dat het anders doen voordelig zal zijn.
- › Reflecteer/ ga akkoord met het team over beslissingscriteria om een geschikte partner te selecteren, geef uw team de mogelijkheid om suggesties te doen.

2. Wens Beslissing

- › Peil de reacties van uw team op de verandering.
- › Identificeer belangrijke middelen die de beoogde verandering ondersteunen. Adresseer zorgen van werknemers die weerstand bieden of onverschillig zijn en toon hoe de verandering hen persoonlijk ten goede zal komen.
- › Maak het team deel van het selecteren van de outsourcing-partner, betrek hen bij de beslissing om door te gaan.
- › Identificeer tijdige problemen bij het optimaal samenwerken, zoals projectmanagement, kennis over tooling, leveringsprocesbeheer, enz.

3. Kennis

- › Plan om kennislacunes voor de geïdentificeerde werkprocessen te sluiten.
- › Bied training of coaching aan om te laten zien wat werknemers moeten doen nadat de verandering heeft plaatsgevonden, laat zien hoe ze klaar kunnen zijn voor dat moment.
- › Bied bewijs van samenwerking (betrek het team bij het opzetten van een pilot).
- › Organiseer een bezoek ter plaatse.
- › Maak samen met het team processtromen en werkvoorschriften die later kunnen worden geraadpleegd, hoe zullen de dingen werken.

4. Vaardigheid

- › Plan een oefenronde in (volg de pilot op) en evalueer de nieuwe vaardigheid.
- › Monitor de intentie van de corporatie, de prestaties, communiceer constructief met het oog op het einddoel, vaak en publiekelijk. Pas processen aan indien nodig.
- › Stel redelijke doelen aan het begin.
- › Vier bewijspunten en schaal op.

5. Versterking

- › Monitor de verandering in de loop van de tijd, geef positieve feedback, beloning en erkenning.
- › Terugkerende bezoeken ter ondersteuning van een blijvende nieuwe positie na de veranderingen.
- › Moedig het team aan om de nieuwe processen te blijven volgen.
- › Betrek het team bij grote veranderingen binnen het bedrijf.

Een praktische stap

Softwareontwikkeling uitbesteden is een strategisch instrument gebleken waarmee organisaties kunnen innoveren, kosten kunnen verlagen en concurrerend kunnen blijven in een snel veranderende markt. Succes behalen in outsourcing vereist zowel zorgvuldige interne gereedheid als strategische besluitvorming door C-level managers.

Door duidelijke doelstellingen te definiëren en een proactieve kijk te hebben op de gereedheid voor softwareontwikkelingsuitbesteding, terwijl de voor de hand liggende uitdagingen worden aangepakt, kunt u het volledige potentieel van uitbesteding benutten. Naarmate het landschap van uitbesteding blijft evolueren, zullen organisaties die zich aanpassen en nieuwe technologieën omarmen en organisatorische benaderingen organiseren zichzelf positioneren voor langetermijnsucces. De effectieve integratie van uitbesteding in uw bedrijfsstrategie kan leiden tot verbeterde efficiëntie, snellere time-to-market en in samenwerking resulteren in een sterkere en blijvende concurrentievoordeel.

Op zoek naar een betrouwbare partner voor software ontwikkeling?
Neem contact op voor een vrijblijvende kennismaking.

netromsoftware.com/contact/ | 030-782 0111

PROACT

Bij Proact houden we van innovatieve technologie. Maar het zijn onze mensen die de echte kracht van onze organisatie zijn. We zijn er trots op dat onze grootste meerwaarde ligt in de capaciteiten en expertise van onze toegewijde collega's, en niet alleen in de technologie die we bieden. Dit is ook terug te zien in de waardering van onze klanten vanuit het ITeX onderzoek van 23/24. Onze uitstekende scores tonen aan dat we hoog scoren op klanttevredenheid, wat leidt tot een sterke loyaliteit onder onze klanten. Hoe dat komt? We nemen je graag mee in resultaten van het onderzoek!



“In de samenwerking met onze klanten, vind ik transparantie belangrijk. De beste dienstverlening komt tot stand in een samenwerking die in evenwicht is”



Bertus Doppenberg,
Director Service Operations

| OUTPUT | |
|--|----|
| De kwaliteit van de geleverde diensten | |
| Competencies | 76 |
| Customer Focus | 80 |
| Fit | 75 |

| OUTCOME | |
|-------------------------------------|-----|
| De toegevoegde waarde voor de klant | |
| Customer Delight | 76 |
| Service Satisfaction | 7.8 |
| Business Relevance | 72 |

| MONETIZED PERFORMANCE GOALS | |
|---------------------------------------|----|
| De financiële doelen die bereikt zijn | |
| Commercial Position | 69 |

PROACT

OUTPUT: CUSTOMER FOCUS

Proact onderscheidt zich door bovengemiddelde Customer Focus. Dit komt doordat wij de tijd nemen om onze klanten diepgaand te leren begrijpen. In het onderzoek geven onze klanten aan dat wij een transparante en empathische benadering hanteren. Deze combinatie zorgt ervoor dat Proact effectief inspeelt op de behoeften en verwachtingen van haar klanten, wat resulteert in een hoge mate van klanttevredenheid en loyaliteit

OUTCOME: SERVICE SATISFACTION

Ook op het onderdeel service satisfaction scoort Proact bovengemiddeld, met name door klanten te verzekeren van optimale databeveiliging. Klanten waarderen onze inspanningen waarmee we grip en controle op hun data behouden. Bovendien adviseren wij proactief over kostenbesparingen, wat bijdraagt aan een efficiënter gebruik van middelen en een verhoogde tevredenheid onder onze klanten.

MONETIZED PERFORMANCE GOALS: RELETTING

Voor dit onderdeel werd de volgende vraag aan onze klanten gesteld: "Als je de keuze zou hebben, zou je dan in de toekomst de huidige IT-diensten weer uitbesteden aan Proact?". Op die vraag antwoordt maar liefst meer dan 88% positief. Dit geeft een goed beeld van het vertrouwen en de tevredenheid van onze klanten over onze samenwerking.

BEDRIJFSPROFIEL

Aantal medewerkers

Nederland 284 | Wereldwijd 1.178

(Focus)sectoren

Proact geeft aan in alle sectoren vertegenwoordigd te zijn.

Strategische Technologie en Platformpartners o.a.

Amazon Web Services, Arista, Cisco, Commvault, Dell EMC, Hitachi Data Systems, Juniper Networks, Microsoft, NetApp, Oracle, Pure Storage, Riverbed, Veeam, VMware, Zerto

Cloudhyperscaler(s)

Amazon Web Services, Microsoft Azure

Compliance standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISAE 3402 Type II, NEN 4400, NEN 7510, MVO Prestatieladder 3, PCI DSS

Vestigingen in Nederland

Schiphol-Rijk, Utrecht

Onderdeel van

Proact IT Group

AANTAL JAREN

In de studie

8

AANTAL EVALUATIES

In de studie

19

OUTPUT

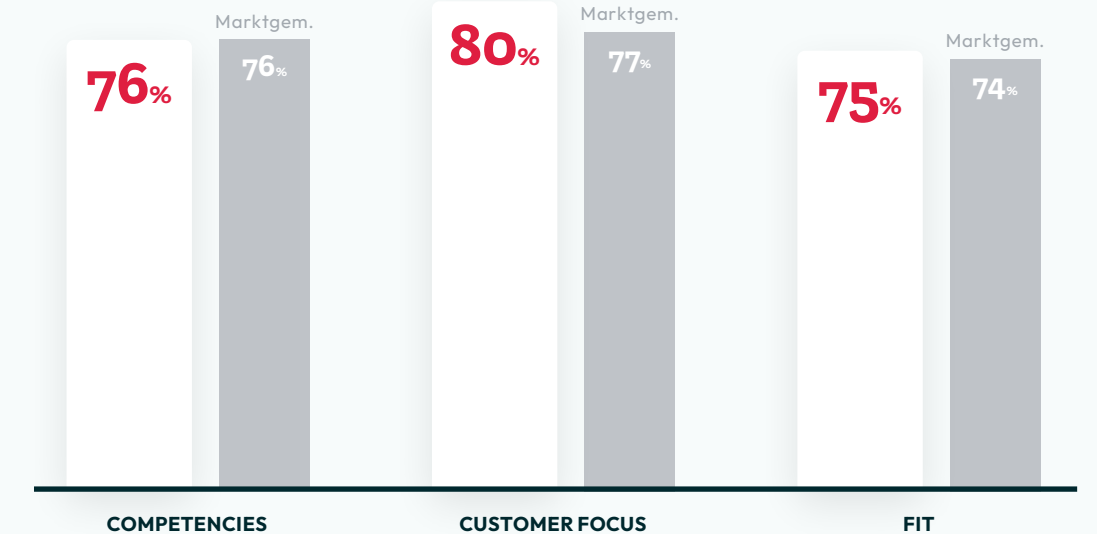
Output gaat over wat je creëert en levert. In het onderzoek wordt dit gemeten aan de hand van de Competencies, Customer Focus en Fit.

Het onderdeel Competencies bestaat uit het gemiddelde van vier indicatoren. Dit zijn bekwaamheid, zero repeat, betrouwbaarheid en continuous improvement. Met een score van 83 zitten wij boven het gemiddelde. Onze klanten geven aan dat wij de juiste skills en expertise hebben om hen zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.

De Customer Focus wordt bepaald aan de hand van zes indicatoren: communicatie, empathie, bereidheid, transparantie, belangen en aanpassingsvermogen. Ook hier scoren wij zoals eerder benoemd boven het gemiddelde wat resulteert in een hoge mate van loyaliteit van onze klanten.

Tot slot laat onze goede score op Cultural Fit zien dat onze strategische visie en doelen overeenkomen met die van onze klanten. Dat is volgens ons een essentieel onderdeel voor een goede samenwerking.

Competencies, Customer Focus en Fit



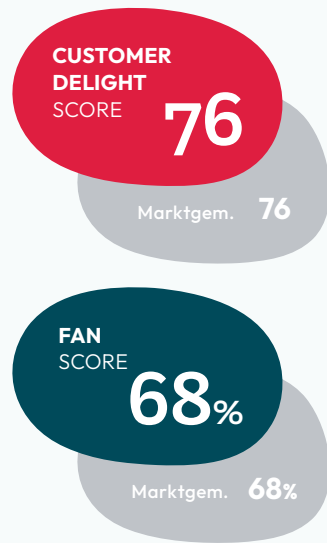
OUTCOME

Op vlak van de pijler Outcome gaat het om de toegevoegde waarde die de klant ervaart. Er wordt in deze pijlers gekeken naar Customer Delight, Service Satisfaction en Business Relevance.

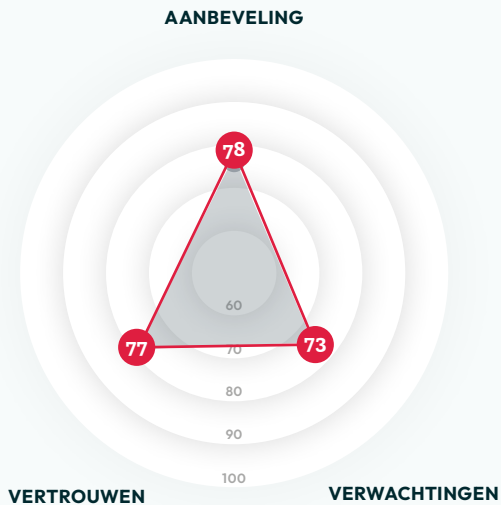
Het onderdeel Customer Delight wordt bepaald op basis van drie factoren: aanbeveling, vertrouwen en verwachtingen. Het gaat hier dus niet enkel om klanttevredenheid, maar kijkt breder dan dat. Onze score op dit onderdeel laat zien dat wij positief scoren op al deze factoren. Bij het bekijken van de aanbevelingsscore, die wordt berekend door het gemiddelde te nemen van klantbeoordelingen tussen 0 en 100, behalen we een indrukwekkende score van 78.

De fan-score wordt bepaald op basis van de vraag in hoeverre klanten Proact zouden aanbevelen. Het is het percentage respondenten dat deze vraag met 'yes' of 'absolutely' hebben beantwoord. Hieruit blijkt dat veruit de meerderheid van de respondenten een positieve waardering heeft voor de samenwerking met Proact.

Customer Delight



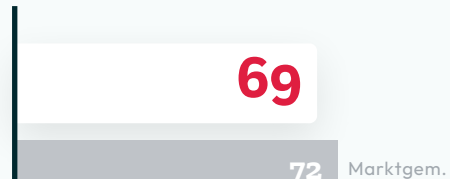
● Score ● Marktgemiddelde



Commercial Position

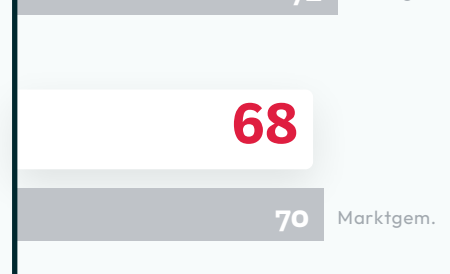
RELETTING

Als u de keuze had, zou u de huidige IT-diensten in de toekomst weer uitbesteden aan Proact?



SHARE OF WALLET

In het geval dat uw organisatie aanvullende IT-diensten zou willen uitbesteden die passen in het portfolio van Proact, zou Proact dan in aanmerking komen om deze diensten te leveren?



PROACT

Rollen, diensten en gemiddelde tevredenheidsscores

| DATA CENTER & INFRA SERVICES | MANAGED SERVICES | SOFTWARE SERVICES | DATA INTELLIGENCE | TECHNOLOGY & BUSINESS TRANSFORMATION |
|------------------------------|--|--|-------------------|--------------------------------------|
| Colocatie | 7,8 N = 17 Technisch Applicatiebeheer | Maatwerk softwareontwikkeling | | Platform Engineering |
| Interconnectivity | Werkpleksupport | Implementatie en/of functioneel beheer | | Advanced Public Cloud Management |
| Data-architecture | 7,0 N = 7 Werkplekmanagement | Low-Code / No-Code | | Modern Software Engineering |
| Onsite Support | 8,0 N = 13 Managed Infrastructure | | | Cloud Security Operations |
| Back-up | System Integration | | | Cloud Financial Management |
| | Security Management | | | Cloud-Native Business Innovation |

✓ Wel (voldoende evaluaties in de studie en tevredenheidsscore)

○ Wel (onvoldoende evaluaties in de studie)

✗ Niet

PROACT Interview

Wat doen jullie? John Mantel (JM): Ik ben sinds een jaar verantwoordelijk voor de IT binnen Aveco de Bondt. Voor onze medewerkers – 460 mensen, vooral ingenieurs – is het vooral belangrijk dat de IT gewoon werkt. Onze eigen afdeling bestaat maar uit twee à drie personen, want we hebben de IT en alle diensten uitbesteed. Voor het technisch beheer hebben we Proact; de tekenpakketten en andere applicaties vallen daar niet onder. Als onze medewerkers vragen hebben, komen ze naar mij, en ik moet dan weer ergens terecht kunnen. Als het onder Proact valt, is dat bij Jan Lex.

Jan Lex Draak (JLD): Ik ben sinds vier jaar servicemanager bij Proact. Ik beheer een aantal grote klanten, waaronder sinds een jaar Aveco de Bondt. Voor die tijd had John die rol bij ons. Bij Aveco waren beide IT'ers tegelijk vertrokken, dus we hebben samen een aantal wielen opnieuw moeten uitvinden. Er was wel overgedragen hoor, maar daar zitten altijd leemtes in. Het fijne van Proact vind ik dat het een heel menselijk bedrijf is. Dat is voor mij belangrijk. Ik kom zelf uit de systeemontwikkeling maar nu doe ik systeembeheer, een heel andere tak van sport. Ik weet dus wel een beetje hoe de dingen in elkaar



Jan Lex Draak
Servicemanager
bij Proact

Achter de cijfers en de scores van de tevredenheidsmeting gaan echte relaties schuil. Relaties van jaren, waarin het menszijn van een accountmanager en de klant nauw verweven is met de professional die zakelijke doelen heeft. Maar hoe ziet het verhaal achter een score eruit? Dit interview tussen Jan Lex Draak van Proact en 1 van hun klanten, John Mantel van Aveco de Bondt, laat dat zien. Hoewel dit een verhaal van velen is, geeft het een uniek beeld van de sfeer en de chemie in deze relatie, zowel zakelijk als van mens tot mens. Karin de Kroes, oprichter van het Digital Ecosystems Institute in gesprek met Jan Lex en John: Samenwerken volgens Proact en Aveco de Bondt.

steken, maar ik wil nu vooral klanten helpen. Voor de echte kennis heb ik weer andere mensen nodig. Dat vind ik mooi aan Proact, dat er die mix zit van mensen met kennis en mensen zoals ik, die service willen bieden.

Hoe ziet Aveco's huidige landschap eruit?

JM: Alle data en hardware vallen binnen de omgeving van Proact, met datacenters in Hilversum en IJsselstein. Ook voor de certificeringen zorgt Proact. Lokaal hebben we werkplekken, daarvoor heeft Proact een werkplekbeheerder rondlopen. En voor software is VolkerWessels een grote leverancier – Aveco is daar ook een onafhankelijk dochterbedrijf van. Voor beveiliging hebben we Tesorion, een andere VolkerWessels-dochter; die kant is nog een beetje in ontwikkeling. En voor telefonie hebben we KPN.



John Mantel
ICT manager bij
Aveco de Bondt

Is Aveco een typische klant voor Proact?

JLD: Ja, dat vind ik wel. De grootte van het bedrijf, de manier van werken, met het serverpark, de werkplek, servicedesk... Wat zij uitbesteden, past prima bij ons portfolio.

JM: Daardoor zijn we een jaar of acht geleden ook bij Proact terechtgekomen – of bij PeopleWare, toen nog. Zij konden bieden wat de vorige dienstverlener niet kon, namelijk PeerLink implementeren en ondersteunen. Dat verbond alle servers met elkaar, zodat Aveco soepel met van die enorme AutoCAD-bestanden kon werken. Ik denk dat er een goede match is tussen Aveco en Proact. Wij hoeven ons over de techniek geen zorgen te maken, en als er wat is, fixen ze het. Daarnaast is er gewoon flexibiliteit. Als we hier iets bedenken en we vragen ernaar, krijgen we een gefundeerd antwoord. Dat kan zijn: we doen het

voor je. Of: we doen het niet maar we zoeken een partij voor je die dat kan. Of misschien zelfs: nee, dat moet je zelf regelen. Je hebt ook aanbieders die alles zelf gaan proberen te doen. Dat kost veel tijd en leidt niet altijd tot een oplossing. Dus ik waardeer dat Proact dat anders aanpakt. (Grinnikend:) Of beter gezegd, ik zou dat moeten waarderen, maar daar geef ik te weinig blijk van. **JLD:** Soms help je een klant beter door nee te zeggen, hoe spannend dat ook is. Naar een andere partij verwijzen is één ding, maar soms is het ook: klant, dit moet je niet willen. En dan uitleggen waarom, natuurlijk.

En als je naar de toekomst kijkt? JM: Kijk, de basis van ons partnerschap staat. Maar welke ontwikkelambities heeft Aveco? En hoe richt je dan de governance in, dusdanig dat je je samen verder ontwikkelt? Vanuit het regie-idee zou IT daar een leidende rol in moeten spelen. Om dat verder te ontwikkelen, heeft Proact nu PIM, het Proact Innovatiemodel.

JLD: We praten daarin elk kwartaal met stakeholders van de klant over de vraag: waar gaat jullie markt naartoe? En in plaats van te vragen hoe IT daarbij kan aansluiten, kijken we steeds meer hoe IT aan die marktontwikkeling kan bijdragen. Nu de hectiek bij Aveco achter de rug is, moeten we dat met elkaar oppakken. Proact heeft daarvoor businessconsultants die de technieken in de gaten houden en die weten wat er in de wereld van Aveco

speelt; ik begeleid alleen maar. Met die stakeholders van Aveco erbij moeten we dan een heel eind komen. Daar rolt eerst een model uit, dan een roadmap en daar gaan we samen mee aan de slag.

JM: Kijk, bij Aveco draait alles als een zonnetje, maar alles wordt ook elke dag een dag ouder.

JLD: En stilstand is achteruitgang. Een flauw cliché, maar het is wel zo.

JM: Je hebt als bedrijf iemand nodig die zegt: let op, dit zijn de nieuwe IT-mogelijkheden die aansluiten bij jouw business. Als je elkaar daarin vertrouwt, kun je samen doorgroeien. Proact wil dat sowieso. En kan dat ook wel, denk ik.

Veel bedrijven hebben hun IT geoutsourcet met het idee om een kleine regieorganisatie over te houden. Maar dan? JLD: Die regieorganisatie moet gevoed worden, en daar ligt onze rol. Wij moeten weten wat er speelt in onze markt en de vertaling kunnen maken naar wat dat voor de business van de klant betekent.

JM: En de klant moet zorgen dat de regie op een niveau zit waar je binnen de bedrijfsvoering iets mee kunt. Dat is bij ons nog niet zo. Die regievoering moet beginnen in de directie.

JLD: Inderdaad. Je moet in de governance en in dat Proact Innovatiemodel zorgen dat je de juiste mensen aan tafel hebt, en meekrijgt.

Wat moet een regieorganisatie kunnen?

JLD: Loslaten. Zodra er iets misgaat, of er loopt iets anders dan een organisatie had verwacht, zie ik vaak dat ze op de barricaden springen en zelf aan de knoppen gaan draaien. Maar regievoering betekent dat je functionele vragen stelt, zonder een technische oplossing erbij te geven. En dat je durft te zeggen: het is jullie pakkie-an, dus als het volgens jullie zo moet, prima, ga je gang. Waarbij het overigens helpt als de klant zijn IT-afdeling heeft uitgekleeft.

Welke trends zien jullie op het punt van outsourcing? Gaat het naar regievoering of worden er straks toch weer IT-afdelingen opgetuigd? JM:

Een trend die ik in de loop der jaren gezien heb, is dat bedrijven graag zelf weer die zaken onder controle willen hebben waar bedrijfsrisico's aan verbonden zijn. Denk aan de architectuur, de security, de privacy. Dan ben je toch weer je eigen organisatie aan het optuigen. Op dit moment werken we op een private-cloudomgeving van Proact. Maar dat kan tegenwoordig net zo goed Azure zijn of zo. Ik denk dat het ook die kant op gaat, omdat het goedkoper is. Dan zouden we dus iets van Proact laten vallen, en wordt de spanning: wat levert Proact nog? Hoe kunnen zij hun geld blijven verdienen met hun ondersteuning van ons? Daar moeten wij als klant óók alert op zijn, want we besparen dan wel geld, maar eigenlijk is de continuïteit belangrijker, en die komt zonder Proact in het gedrang.



JLD: Wij denken daar natuurlijk ook over na. We hebben veel klanten in onze private cloud. Wat als die naar Azure gaan? Met welke aanvullende diensten kunnen wij dan waarde blijven bieden?

JM: En over een aantal jaren komen ze ook weer terug, denk ik. (Lachend:) Dus zet die datacenters maar even op de nachtstand, over vijf jaar klik je ze weer aan.

JLD: Haha, ja, dan kunnen we alles weer afstoffen. Ik hoor nu al van bedrijven die terugkomen van Azure.

JM: Ik ben geen ziener, maar ik denk zelfs dat ze omwille van de veiligheidsrisico's nog liever eigen servers zullen neerzetten. Zeker nu de Amerikanen steeds meer bij onze data mogen.

Wat betekent die securityontwikkeling voor Proact?

JLD: Tja, we zijn daar wel verantwoordelijk voor. En leuk hoor, als klanten nog Windows 2012-servers hebben, maar als daar iets mee gebeurt, lopen wij ook een heel groot risico. Daar praten we over met klanten. We gaan ze nog drie jaar van securityupdates voorzien. Hebben ze er dan nog niet in geïnvesteerd, dan halen we zo'n server eruit. Maar dat moment hopen we natuurlijk voor te zijn.

Werkt Proact voor bepaalde klanten ook met andere partijen samen? Ontwikkelen jullie zelfs weleens iets samen met een ander misschien?

JLD: Met Optimo hebben we een AFAS-koppeling ontwikkeld, omdat Aveco een aantal dingen nog verder wilde automatiseren.

JM: Daar kwam meer bij kijken dan je op het eerste gezicht zou denken.

JLD: En dat heeft dan inderdaad voordelen voor zowel de klant als onszelf.

Je hebt dus samen met Optimo waarde geleverd, boven op het contract zelfs. Denk je dan: dat kunnen we ook bij andere klanten?

JLD: Die gedachte heb ik wel gehad, maar dat hebben we als bedrijf nog niet besproken.

JM: Dat leveren van meerwaarde was een beetje een stokpaardje van me toen ik nog bij Proact werkte, maar het is niet makkelijk. Jan Lex kan wel zeggen: ons contract met klanten wordt technisch minder waard en door meerwaarde op de dienstverlening te brengen kan het weer meer waard worden, maar dat is binnen een organisatie als Proact een moeilijk verhaal. Het hóéft nu ook nog niet. Overigens, ook binnen Aveco heb je early adapters die proberen om de club mee te krijgen. In beide organisaties komen af en toe van die ideeën oppoppen. Dus ook wat die ontwikkeling betreft is de aansluiting tussen Aveco en Proact uitstekend, zou je kunnen zeggen. Maar het moet uiteindelijk wel die kant op. Het kan niet blijven zoals het is.

JLD: Zeker, eens.

En in de tussentijd scoort Proact gewoon uitstekend op *customer delight*. Waar zit hem dat vooral in?

JLD: Doen wat je zegt en zeggen wat je doet, denk ik. En flexibiliteit dus: zorgen dat je je klant snapt en dat je mee kunt bewegen met zijn wensen en verlangens.

JM: Als je zoals ik in een regieorganisatie zit, komen er mensen naar je toe die jou als de IT-desk zien en die dingen van je willen. Maar aangezien ik geen IT-desk bén, moet ik erop kunnen vertrouwen dat Jan Lex, en de organisatie achter hem, die vragen oppakt. Dat vertrouwen, dat is het allerbelangrijkste. En natuurlijk lukt het Proact niet 100 procent van de tijd, want het zijn net mensen. Maar we zijn als Aveco wel erg blij met hoe het gaat.



Jan Lex Draak, Servicemanager Proact

TIJDENS EN NA HET HOOGTEPUNT VAN DE CORONA-PANDEMIE IS DE INVLOED VAN INDIVIDUALISME EN VEELEISENDHEID VOLOP NAAR VOREN GEKOMEN.



PROACT

De kracht van samenwerking en technische expertise bij Proact

Bij Proact staat een sterkte verbondenheid met onze klanten centraal, waarbij samenwerking de kracht is achter al onze activiteiten. We streven ernaar klanten te versterken door middel van innovatieve oplossingen en toegewijde ondersteuning, waarbij onze mensen het verschil maken met hun uitgebreide kennis, rijke ervaring en toewijding aan onze organisatie en klanten.

Wat Proact onderscheidt, gaat verder dan technische expertise. Onze toewijding om onze klanten volledig te ontzorgen en te omarmen, betekent dat we niet alleen reageren op hun behoeften, maar deze proactief benaderen en behandelen. Of het nu gaat om het oplossen van complexe technische vraagstukken, het implementeren van nieuwe oplossingen of het bieden van voortdurende ondersteuning, wij zijn er om onze klanten te ondersteunen op elk moment van hun reis.

Een essentieel onderdeel van onze technische propositie is de **Hybride Cloud**. Deze benadering biedt een perfecte balans tussen on-premises, private cloud en public cloudoplossingen, waarbij flexibiliteit en schaalbaarheid centraal staan. Onze diepgaande expertise op dit gebied stelt ons in staat om klanten te helpen de voordelen van deze hybride aanpak volledig te benutten, terwijl we tegelijkertijd de complexiteit en risico's minimaliseren.

“ Kevin Janssen,
Chief Technology Officer bij Proact

MET ONZE PUBLIC CLOUD OPLOSSINGEN KUNNEN KLANTEN SNEL EN FLEXIBEL SCHALEN EN PROFITEREN VAN DE NIEUWSTE TECHNOLOGIEËN, ZONDER DE NOODZAAK OM EEN FYSIEKE INFRASTRUCTUUR TE BEHEREN.

Voor een on-premises infrastructuur en werkplekken bieden we ook een breed scala aan diensten. We beschikken over een diepgaande kennis en expertise in het leveren van hardware en het beheren van lokale infrastructuren. Dit omvat het ontwerpen en implementeren van lokale netwerken, het configureren en beheren van servers en opslagsystemen, en het verzorgen van werkplekbeheer. Ons bewezen trackrecord op dit gebied heeft bijgedragen aan het succes van talrijke klanten door hen te voorzien van een betrouwbaar en efficiënte IT-infrastructuur.

Daarnaast bieden we onze private cloud oplossing, **Proact Hybrid Cloud (PHC)**, welke is ontworpen om te voldoen aan de specifieke behoeften van onze klanten. Onze private cloud is gebaseerd op de nieuwste technologieën en combineert de flexibiliteit en schaalbaarheid van de cloud met de veiligheid en controle van een on-premises oplossing. Dit stelt onze klanten in staat om hun IT-middelen te consolideren en te optimaliseren, terwijl ze volledige controle behouden over hun data en systemen.

Daarnaast strekt onze expertise zich uit tot public cloud oplossingen, waaronder Microsoft Azure, Microsoft 365 en Azure Virtual Desktop. Met onze public cloud oplossingen kunnen klanten snel en flexibel schalen en profiteren van de nieuwste technologieën, zonder de noodzaak om een fysieke infrastructuur te beheren. We hebben veel succesvolle implementaties van public cloud oplossingen uitgevoerd die hebben bijgedragen aan het verbeteren van de operationele efficiëntie en het stimuleren van de innovatie van onze klanten.

Deze drie kennisgebieden vormen de pijlers waarop wij ons advies afstemmen, altijd met de behoeften van onze klanten voorop. Bij Proact hebben we geen voorkeur voor de oplossing, maar streven we ernaar om onze klanten te begeleiden op basis van hun unieke situatie en doelstellingen. Hun reis staat centraal, en wij zijn er om hen te voorzien van het juiste advies en de nodige ondersteuning, ongeacht welk gebied van expertise daarvoor vereist is.

Met ons hybride cloudframework als solide basis kunnen we anticiperen op trends en innovatie behoeften van onze klanten, waaronder geavanceerde securitydiensten, geoptimaliseerde netwerkdiensten, samenwerkingsdiensten, automationdiensten en AI-services. Deze geïntegreerde aanpak biedt niet alleen flexibiliteit en schaalbaarheid, maar zorgt ook voor een naadloze verbinding tussen on-premises, private cloud en public cloudoplossingen. Hierdoor kunnen onze klanten **profiteren van de nieuwste technologische ontwikkelingen terwijl ze tegelijkertijd de voordelen van een hybride cloudomgeving benutten.**

Door nauwe samenwerking, klantgerichtheid en technische expertise te combineren, streven we ernaar om echte waarde toe te voegen aan de klanten die we bedienen.

KEVIN JANSSEN
Chief Technology Officer bij Proact

PROACT

De weg naar de cloud: public, private of hybride?

De cloud. Was het ooit nog een bijna magisch begrip waar maar weinig mensen in geloofden, vandaag de dag kunnen we niet meer zonder. Al in 1996 werd er over cloudcomputing gesproken. Een kleine groep technology-executives van Compaq bespraken de toekomst van internetbedrijven en noemden dat cloudcomputing. Pas tien jaar later lanceerde Amazon zijn Amazon Web Services. Toen duurde het nog twee jaar voor Microsoft de eerste versie van het Azure-platform uitbracht en de Google Cloud het levenslicht zag.

De mogelijkheden die de cloud biedt, nemen voortdurend toe en we raken steeds meer gewend aan die mogelijkheden, is het niet zakelijk dan wel privé. Hoewel de overstap naar de cloud onvermijdelijk is, is het wel belangrijk na te denken over hoe je die reis vormgeeft en hoe snel je hem aflegt. In deze whitepaper bespreken we welke vormen van cloud er zijn en wat de aandachtspunten zijn.



Klaar om de sprong te wagen?

Bij Proact begrijpen we dat de overstap naar de cloud een belangrijke beslissing is. Daarom bieden wij op maat gemaakte cloudoplossingen. Er zijn immers enorm veel cloudoplossingen, maar er is er maar één de juiste. Dat is er één die past bij jouw doelstellingen.

Meer weten?

Wil je meer informatie over de stappen die je kunt nemen om een succesvolle migratie naar de cloud te realiseren? Scan de QR code en download dan nu onze whitepaper 'De weg naar de cloud: public of hybride?' Hierin vind je gedetailleerde informatie en praktische tips om jouw reis naar de (hybride) cloud succesvol te maken.



SCAN DE QR CODE EN DOWNLOAD DE WHITEPAPER



PROACT

Referentie Cases

Case KwikFit

Alles gaat veel sneller, we kunnen sneller bij onze data, we kunnen sneller back-ups maken.

Bij KwikFit was behoefte aan een nieuwe storage oplossing. Proact NL heeft gezorgd voor een NetApp oplossing die perfect past bij het verandertraject van KwikFit. Door deze merkbare verandering werkte het sneller, kon er makkelijker bij data en werden back-ups sneller gemaakt.



BEKIJK DE VIDEO



Case Vlaams Neutraal Ziekenfonds

Het grootste voordeel is nu een gedocumenteerd systeem waarmee je business continuity gewijs veel verzekerder bent. Bij het Vlaams Neutraal Ziekenfonds had Proact BE de uitdaging om te voldoen aan de eisen die verband hadden met de groei van het bedrijf. Proact heeft geholpen om de toenemende hoeveelheid gegevens op te vangen. Dit is gedaan met een centrale robuuste NetApp FAS systeem, waarop de bestaande server infrastructuur is gekoppeld. Dit is aangevuld met switches en een back-up server.



BEKIJK DE VIDEO



Case ABAB

Proact beschikt over enorm veel kennis, in combinatie met een persoonlijke en laagdrempelige cultuur. Al meer dan 12 jaar geleden is ABAB bij Proact terechtgekomen. Hun storage behoefte was aan het veranderen, terwijl aan de andere kant de virtualisatie in grote opmars was. Daarbij was de stabiliteit van het toenmalige platform niet voldoende om goed en veilig te kunnen werken. In hun zoektocht naar de juiste partner, waarbij zij meerdere leveranciers naast elkaar hebben gezet, viel Proact direct op.



BEKIJK ONZE OPLOSSING



Case Gemeente Amstelveen en Aalsmeer

Om zich voor te bereiden op de toekomst heeft de gemeente geïnvesteerd in Microsoft Intune, Microsoft Azure en Microsoft 365. Deze investering stelde hen in staat om optimaal gebruik te maken van de online mogelijkheden in de Microsoft cloud. Het resultaat hiervan is dat medewerkers nu meer flexibiliteit hebben om zowel tijd- als plaats-onafhankelijk te werken. Het delen van documenten is vereenvoudigd, wat de samenwerking ten goede komt, terwijl het gebruiksgemak aanzienlijk is verbeterd.



BEKIJK DE VIDEO



Voor de golf uit surfen

Je rol als *trusted advisor* waarmaken. Dat is waar het om gaat volgens Gerton de Wilt, Service Delivery Manager bij Proact. In zijn werk bekijkt hij de IT-vraagstukken van een klant vanuit verschillende invalshoeken. Met name die van de klant. Dat doen wel meer Service Delivery Managers. Maar hoeveel Service Delivery Managers zijn al volop betrokken bij de klant, voordat deze klant is?

Bij Proact –en dat zie je echt niet overal– ga je in een zeer vroeg stadium voor de klant aan het werk. Soms al voordat de samenwerkingsovereenkomst wordt getekend. Dan wil een nieuwe klant toch iemand zien die meer van de techniek dan van de sales is. Ik begrijp dat heel goed. En het helpt ook te voorkomen, dat er dingen beloofd worden die we nog niet kunnen realiseren.

Hoed en de rand

Maar ook als het gaat om een project bij bestaande klanten, is de Service Delivery Manager vroegtijdig betrokken. De Projectmanager en Service Delivery Manager hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid. En dat vanaf het begin. Natuurlijk komt er een moment dat een Project Manager klaar is met zijn stuk van de klus. In deze realisatie- en nazorgfase, weet de Service Delivery



GERTON DE WILT
Service Manager bij Proact

Manager dan al van de hoed en de rand. Dat scheelt enorm voor de klant.

Sociaal wezen

Tevredenheid bij de klant is een belangrijke component in het werkplezier. Want behalve analist van bedrijfsprocessen en IT'er is een Service Delivery Manager ook een sociaal wezen. Met een voorkeur voor dat wat mensen verbindt, zoals gezamenlijk succes. De keerzijde van die medaille is er ook. Af en toe moet Gerton zien hoe een oplossing waar een klant aan toe is, helaas nog niet leverbaar is. Oorzaak: een gebrek aan capaciteit. Weliswaar kampt de hele IT-industrie daarmee. Toch knaagt dat. Want je wilt voor de golf uit surfen.

De borger geborgd

De rol van Service Delivery Manager heeft alles te maken met borging. Maar is de Service Delivery Manager zelf ook "geborgd". Ja, op twee manieren. Om te beginnen is er een secondary manager, die als co-piloot fungeert. En: alle werkwijzen zijn op zo'n manier gestandaardiseerd, dat een aandachtspunt niet snel over het hoofd gezien wordt. Deze structuur komt ook goed van pas bij het opleiden van nieuwe Service Delivery Managers. Bij Proact doen zij binnen een aantal maanden kennis op, die in jaren is vergaard.

BEKIJK HIER DE VIDEO OVER DE SAMENWERKING TUSSEN PROACT EN RIJNSTATE EN WELKE REIS ZIJ DOOR ONZE ORGANISATIE HEBBEN GEMAAKT



PROACT

Van cyberkwetsbaar naar cyberveilig

Verhoog de weerbaarheid van jouw organisatie met integrale beveiliging

Het aantal cyberaanvallen neemt toe en cybercriminelen worden steeds slimmer. Dat maakt dat je als organisatie simpelweg niet meer zonder goede IT-beveiliging kunt. Het is een complex en veelomvattend onderwerp dat zeker niet alleen de techniek raakt. Het omvat het totale bedrijf: mens, beleid en natuurlijk ook de techniek. Tegelijkertijd staat de beschikbaarheid van IT-medewerkers onder druk. Dat maakt het moeilijk om te weten waar je moet beginnen als je je bedrijfsomgeving wil beschermen. Hoe krijg je een IT-infrastructuur die voldoende veiligheid biedt, voor je medewerkers transparant blijft en zorgt dat je in controle blijft bij een aanval?

Met deze whitepaper helpen we je bij het ontwikkelen van een strategie om je organisatie te beschermen tegen cyberaanvallen. We geven een helder overzicht van de aandachtspunten en nemen je mee langs de mogelijkheden. Zo helpen we je bij het verhogen van de weerbaarheid van je organisatie.

Meer weten?

Ben je benieuwd wat jouw organisatie nodig heeft om deze uitdagingen aan te gaan? Scan de QR code en download ons whitepaper.



SCAN DE QR CODE EN DOWNLOAD DE SECURITY WHITEPAPER



TOT SLOT

Weten waar je goed in bent

De digitale transformatie vraagt van organisaties dat ze weten waar ze goed in zijn.

De digitale transformatie van Nederland vraagt veel van organisaties. Ze gaat veel sneller dan organisaties vaak kunnen bijbenen. De eisen die ze stelt aan veiligheid en privacy zijn moeilijk te voldoen als de organisatie zelf nog zoekt naar begrip van de situatie rondom digitale transformatie. Niets doen is helaas geen oplossing, de buitenwereld verwacht dat organisaties fungeren zoals een tech-gigant. Digitaal moet de baseline op orde zijn en organisaties moeten vooraan lopen met allerlei nieuwe technologie.

Bijna iedere heeft het druk met het bijbenen van de status quo van digitaliseren. Door die drukte ontbreekt het vaak aan reflectie en tijd om na te denken over de impact ervan en wat dit betekent voor de toekomst van de organisatie. Terwijl daar natuurlijk de winst ligt; wie begrijpt waarheen we de komende jaren ontwikkelen, kan daar middelen en mensen op afstemmen.

Dat tekort aan tijd is een tekort aan voldoende arbeidskrachten om het werk te verdelen, en dat is overal hoorbaar. Het tekort aan IT'ers wordt een groeiremmer, zeker als tech in de business ook achterblijft. De vraag naar IT'ers neemt snel toe,

aldus ING¹. Hoewel er in de sector gesproken wordt over schaalbare business modellen blijft ook een groot deel van de kernactiviteiten arbeidsintensief. Denk bijvoorbeeld aan programmeren of het implementeren van systemen. Ook komen operatie en development steeds dichterbij elkaar te liggen, dat vraagt om meer mensen die zich staande weten te houden in de BizDevOps² hoek.

De gevolgen van het tekort aan IT'ers zijn ook voor de overheid steeds meer merkbaar, zo onderzocht AG Connect³. Driekwart van de overheden loopt vast met IT-projecten, omdat er geen mensen te vinden zijn die de klus kunnen klaren. Het leidt tot andere prioriteiten en tot toenemende kosten vanwege meer externe inhuur, een verhoogde werkdruk voor de eigen werknemers en heen- en weer geschuif met taken naar andere personeelsleden die daar niet voor opgeleid zijn. De tekorten zijn het lastigst aan te pakken bij security-professionals.

¹ <https://www.ing.nl/zakelijk/sector/tmt-ict/ict-trend-tekort-aan-iters>

² <https://brainhub.eu/library/bizdevops-in-nutshell>

³ <https://www.agconnect.nl/maatschappij/leiderschap/onderzoek-tekort-aan-it-ers-raakt-nederlandse-overheid-hard>

Wetgeving

Wetgeving gaat de krapte op de arbeidsmarkt niet oplossen, dat is duidelijk. Een krappe arbeidsmarkt is gediend bij flexibiliteit en een hogere arbeidsparticipatie. Helaas werken sinds 1999 opeenvolgende kabinetten aan het verkleinen van het verschil tussen vast en flex: vast wordt minder vast en flex wordt minder flex.

Op de eerste plaats komen de primaire arbeidsvoorwaarden van vast en flex steeds dichterbij elkaar te liggen: salaris, thuiswerk- en andere vergoedingen, toeslagen, pensioenvoorziening. Op de tweede plaats komen er meer regels voor wie medewerkers flexibel wil inzetten. In de praktijk wordt het organiseren van de flexibele inzet van medewerkers lastiger en duurder; het in dienst nemen en ontslaan van medewerkers wordt gemakkelijker. Daarmee helpt de wetgevende macht niet mee als het gaat om het tackelen van het tekort aan arbeidskrachten.

Samenwerken in ecosystemen

Wat helpt organisaties dan wel? Er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden, maar 1 richting is een andere visie op samenwerking ontwikkelen. Je kunt naar een gebrek aan IT'ers kijken als een complex probleem van deze tijd, dat niet door 1 organisatie zelf kan worden geadresseerd: in principe de aanleiding om een ecosysteem aanpak te overwegen. Immers, organisaties bestaan niet in een vacuüm, als

1 organisatie succesvol is, heeft dat gevolgen voor het succes van het ecosysteem waarin zo'n bedrijf opereert. Het omgekeerde geldt ook: wanneer 1 organisatie problemen heeft, vormt het de zwakste schakel in een ecosysteem. Of het ecosysteem dan weerbaar genoeg is om dat op te vangen, is de vraag. Het helpt als organisaties naar zichzelf en hun netwerk kijken door de bril van ecosystemen, om zo actief te kunnen ingrijpen in de processen die een ecosysteem richting geven.

Verschillende sectoren werken aan samenwerkingsconstructies. Denk bijvoorbeeld aan MFF BAS en EDSN. Deze twee organisaties combineren gezamenlijk de orchestrator rol binnen de energietransitie. Zo faciliteert MFF BAS de energiesector door alle organisaties in een vereniging te verenigen om met gedeelde afspraken en acties succesvol deze transitie te faciliteren. EDSN zorgt onder andere voor het beschikbaar stellen van relevante energiedata.

Een ander voorbeeld is Portbase als digitaal ecosysteem voor de Havens van Rotterdam en Amsterdam. De ambitie is om Portbase als één loket de logistieke ketens van de Nederlandse havens zo aantrekkelijk mogelijk te maken.

Nieuwe doelgroepen

Organisaties kunnen ook beginnen bij zichzelf. Wie begint bij zichzelf en zijn eigen organisatie, heeft een aantal interventiemogelijkheden ter beschikking om zich te onderscheiden van anderen, bijvoorbeeld door te kijken naar de doelgroep IT-ers.

De digitale transformatie betekent voor allerlei bedrijven dat IT meer en meer de organisatie wordt ingetrokken. Niet alleen is enige digitale geletterdheid noodzakelijk om de automatisering binnen organisaties optimaal te gebruiken. Ook is IT steeds vaker het uitgangspunt wanneer organisaties over toekomstige dienstverlening nadenken. De IT component in veel dienstverlening is een differentiator aan het worden, en daarmee vraagt het van veel functies in de business een mate van IT geletterdheid. Dat drukt verder op de toch al krappe IT markt, maar dat biedt ook mogelijkheden om nieuwe doelgroepen in de bestaande werknemerspool te interesseren voor IT. Dat hangt wel op opleiden, want nieuwe doelgroepen aanboren betekent investeren in scholing, daarna mensen aan het werk zetten en goed begeleiden.

Nieuwe doelgroepen in IT interesseren vraagt ook anders te kijken naar oudere werknemers. De arbeidsparticipatie van ouderen is de afgelopen

tien jaar flink toegenomen. In de leeftijdscategorie 65 tot 70 jaar werkt inmiddels 31% van de mannen en bijna 18% van de vrouwen. Voor het cohort van 70 tot 75 jaar zijn die percentages respectievelijk 14% en 5%, ruim het dubbele van dat van 2013. Dat biedt een groeiemarkt voor bedrijven die bereid zijn zich te verdiepen in de kwaliteiten en wensen van deze doelgroep.

Het inrichten van samenwerkingsverbanden zoals ecosystemen om IT-ers te delen en zo efficiency te vergroten, kan ook helpen. Wanneer organisaties nu naast hun eigen ITers ook binnen hun ecosystemen IT-ers vragen, is er sprake van een dubbeling en lost dat niets op. Maar wanneer zeldzame IT-ers en hun vaardigheden worden gedeeld binnen een ecosysteem in de vorm van shared services en de deelnemende organisaties hun eigen IT-ers daarvoor afschalen, is er een efficiencyslag mogelijk: het totale aantal professionals dat is opgesteld binnen het ecosysteem is kleiner dan het totale aantal toen elke organisatie nog 'eigen'mensen had. De gedeelde specialisten bouwen daarnaast specifieke kennis van de deelnemende organisaties van het ecosysteem op, en de sterkste schouders helpen de andere partijen met het identificeren van bijvoorbeeld kwetsbaarheden.

Impact

Een organisatie die onderzoekt hoe ze gekwalificeerde IT medewerkers kan vinden en behouden ligt bij de kwaliteit van de organisatie zelf en haar vermogen dat duidelijk te maken aan de buitenwereld. Organisaties die zich bewust zijn van hun eigen doelen en visie hebben op de maatschappelijke relevantie van hun organisatie hebben in deze tijd een streepje voor bij organisaties die dat minder meenemen; werkgevers met betekenisvolle projecten en werkgevers die oog hebben voor ESG-doelen trekken gemakkelijker starters aan.

Een ouderwets IT-landschap spreekt minder aan dan het ontwikkelen van apps waar bedrijf en/of klanten beter van worden. Hiervoor kunnen organisaties nadrukkelijker naar voren brengen in hun wervingsactiviteiten op welke manieren medewerkers impact kunnen maken. Dat gaat verder dan alleen het werken met nieuwe methoden, tools en technologie maar gaat ook over wat organisaties nog méér kunnen bieden. Sommige organisaties bieden benefits aan zoals studiereizen of ze verbinden zich aan ideële doelen. Door expliciet kleur te bekennen vergroten organisaties zo hun waarde voor starters en medewerkers.

Relevantie

Duidelijk maken waar je goed in bent zodat IT-ers voor je willen werken is gebaat bij een derde die bevestigt waar je kwaliteiten liggen en daar waardering voor uitspreekt. In een tijd waarin producten elkaar razendsnel opvolgen en diensten blijvend worden doorontwikkeld, zit het onderscheidend vermogen veel meer in de tevredenheid van klanten, wat weer afhangt van de communicatie van verwachtingen en de kwaliteit van wat er geleverd wordt. Het inzetten van objectieve performancemetingen helpt om helder te krijgen hoe klanten een organisatie ervaren, en vergroot daarmee de merkwaarde van een organisatie. Met een grotere merkwaarde is een organisatie interessanter als gewilde werkgever en beter in staat werknemers te interesseren en te binden.

Wederzijds meten

Ondertussen begint het besef te groeien dat objectieve performancemetingen klanten in staat stellen hun managed service providers kunnen beoordelen, maar dat dat maar de helft van het verhaal is. In relaties zijn altijd meerdere partijen betrokken, het werkt twee kanten op. Een organisatie kan nog zo helder communiceren, de beste mensen inzetten, alle verwachtingen managen, als de klanten niet een bijpassende mate van volwassenheid hebben, kan dat invloed hebben op de scores en een vertekend beeld

opleveren. Inzicht in de mate van volwassenheid van alle partijen helpt beter die relatie te duiden en laat zien welk ontwikkelpotentieel er is. Met dat soort scores kunnen organisaties zich verder ontwikkelen en daarmee hun aantrekkelijkheid voor IT-ers vergroten.

Ambitie

Weten waar je goed in bent: aan het einde van deze publicatie concluderen we dat onze partners allemaal het belang onderkennen van de noodzaak tot samenwerken en het innemen van expert posities op onderwerpen die belangrijk zijn voor de digitale transformatie.. Of het nu gaat om een visie op de cloud, het besef van een nieuwe generatie cybersecurity of het belang van het ontwikkelen van maatwerk software, ze delen hun inzichten en ontwikkelingen.

Maar weten waar je goed in bent, is het halve verhaal, aan de andere kant is het de vraag of je klanten dat ook weten. De publicatie van hun scores van ITX over 2023 laat zien dat dat besef inderdaad is doorgedrongen tot de klanten. Onze partners in deze publicatie beseffen het belang van onafhankelijke onderzoek naar de customer satisfaction van hun klanten en ze zijn zich ervan bewust dat hun zakelijk succes daarmee

verbonden is. Het is dan ook de ambitie om na dit tussenjaar van 2023 opnieuw onafhankelijke metingen op te starten, vanaf 2024 door onderzoeksbureau Motivaction, in samenwerking met Digital Ecosystems Institute. Door customer satisfaction uit te breiden naar het meten van de wederzijdse relatie om zo de volwassenheid van de uitbestedende partijen in beeld te brengen, en door verder in de toekomst uit te breiden naar het meten van satisfaction in ecosystemen, ontstaat een beeld van de digitale transformatie van Nederland. Het beloven interessante jaren te worden.

ITeX 23/24

Colofon

IT ecosystem Xperience uitgegeven door Digital Ecosystems Institute (DEI) in samenwerking met Motivaction.

Auteurs

Karin de Kroes, DEI

Bart van der Linden, DEI

Hans Horn, Digital Realty

Diederik Wennekes, Trans-iX

Alejandro Ortega Lozano, Digital Realty

Melissa Scholten, Digital Realty

Han in 't Veld, NetRom

Sebastiaan de Gouw, Frontliners

Tara Endenburg, NetRom

Jan Lex Draak, Proact

John Mantel, Aveco de Bondt

Bertus Doppenberg, Proact

Sarah Niggebrugge, Proact

Hatice Ergin, Proact

Wilfred Stikkelman, Kyndryl

Raymond Heerschop, Fluor

Gaston Dorren, taaljournalist

Redactie

Karin de Kroes, DEI

Meldy van Dijken, DEI

Ontwerp

Mathijn Uilenbroek, Amsterdam

Drukwerk

Printing, Amersfoort

Digital Ecosystems Institute B.V.

Kleine Koppel 52

3812 KA Amersfoort

info@digitalecosystems.institute

digitalecosystems.institute

Motivaction International

Marnixkade 109F

1015 ZL Amsterdam

+31 (0) 20 589 83 83

info@motivaction.nl

www.motivaction.nl

© Copyright Digital Ecosystems B.V. en

Motivaction International, Amsterdam 2024

All rights may be reserved. No part of this publication may

be produced, stored in a retrieval system, or transmitted,

in any form or by any means, electronic mechanical,

photocopying, recording or otherwise without the prior

written permission of the copyright holder.

