

Schiphol Telematics kiest voor fundamentele uitbesteding



Enkele jaren geleden formuleerde de luchthaven Schiphol een ambitieuze strategie: Schiphol zou moeten uitgroeien tot beste digitale luchthaven ter wereld. Voor Schiphol Telematics was deze ambitie aanleiding voor een strategische herijking. Dit was tegelijk het moment waarop Klaas Verberg startte als Managing Director. Schiphol Telematics heeft toen zijn bestaansrecht en ambitie opnieuw vastgesteld en het klanten- en dienstenportfolio aangepast aan deze nieuwe koers. Schiphol Telematics besloot zich nog uitsluitend te richten op dienstverlening aan de luchtvaartsector, de overige dienstverlening werd afgestoten. Ook werd de samenwerking met Schiphol Group versterkt, Schiphol Telematics werd een 'collega' in plaats van een 'leverancier'. Na deze keuze ondervond Schiphol Telematics een sterke toename van de vraag en het aantal werknemers nam snel toe. Er was sprake van ongeveer een verdrievoudiging van het werk.

Schiphol Telematics: van alles zelf doen naar een regieorganisatie

Schiphol Telematics (ST) is een 100% dochter van Royal Schiphol Group en werkte vroeger als een zelfstandige, commerciële IT-dienstverlener.

De luchthaven Schiphol was een van de klanten waarvoor het bedrijf connectiviteit verzorgde. Daarnaast werden ook andere klanten bediend.



Schiphol
Telematics



“Schiphol wil de meest duurzame en hoogwaardige luchthaven ter wereld worden en concurreert met grote buitenlandse luchthavens: Heathrow, Frankfurt, Parijs, Abu Dhabi. Onze kwaliteit moet goed zijn. Ook nam de complexiteit van de techniek heel snel toe. Om Schiphol goed te kunnen ondersteunen, was Schiphol Telematics eigenlijk te klein en beschikte het bedrijf op bepaalde vlakken over te weinig expertise. Dat was voor ons het startschot om na te denken over uitbesteding aan marktpartijen,” zegt Klaas Verberg.

Het uitgangspunt voor Schiphol Telematics en de partners werd een focus op de langetermijn-dienstverlening aan Schiphol en de luchthavensector op strategisch en mid-tactisch niveau. Hiervoor had het bedrijf ook de juiste kennis in huis. Alle overige IT-dienstverlening kon het beste extern worden neergelegd bij partijen met meer technologische kennis en ervaring. De organisatie zou dan bovendien beter in staat zijn om op en af te schalen om flexibel te kunnen meegroeien met de ontwikkelingen in de luchtvaart.

Op zoek naar de juiste partij

Vervolgens ging Schiphol Telematics op zoek naar de juiste partij hiervoor. Klaas Verberg: “Een essentieel criterium was dat de partijen moesten meekomen in de enorme dynamiek van internationale luchthavens en dus konden omgaan met onvoorspelbaarheid. Daarnaast zouden de partijen ook samen aan het belang van de luchthaven moeten werken en daarvoor de nodige flexibiliteit en slagkracht aan de dag leggen. Schiphol ontwikkelt zich steeds meer als een technologiebedrijf. IT en data zijn verbonden met nagenoeg alle activiteiten die we ondernemen op de luchthaven. De dienstverlening van Schiphol Telematics is hierdoor essentieel in een 24/7 missiekritische omgeving. Dat vraagt veel van alle betrokken partijen. Op grond hiervan werd een longlist opgesteld met partijen die de beste zijn in wat ze zelf doen en beperkt met onderaannemers werken. De voorkeur lag verder bij middelgrote partijen, dan was de kans het grootst dat zij Schiphol Telematics echt belangrijk zouden vinden als klant - en dat zouden blijven vinden.”

De samenwerking met Conscia (indertijd nog Vosko) begon bijna twee decennia geleden en is in die tijd evolutionair meegegroeid met ST.

- Dienstverlening aan Schiphol Group en circa 150 externe klanten
- Op een grondgebied dat vergelijkbaar is met de gemeente Leiden

ST opereert in de kern van de IT-dienstverlening, waarin drie partijen (Conscia, Allinq en Orange Cyber-defense) samen met ST één keten vormen waarin ze sterk van elkaar afhankelijk zijn. De uitbesteding vond stap voor stap plaats, want ST opereert in een missiekritische omgeving waarin geen risico's met betrekking tot continuïteit genomen kunnen worden. De uitbesteding betreft het werk van ongeveer 150 mensen verdeeld over de drie marktpartijen

De organisatie heeft een overgang doorgemaakt van alles zelf doen naar een regieorganisatie, die zich richt op het vertalen van luchthavenprocessen naar technologie. De werknemers die daardoor zijn vertrokken bij ST hebben grotendeels een plek gevonden bij de drie partners.

De luchthaven Schiphol heeft een complex netwerk dat onder meer bestaat uit:

- 2.500 wifi access points
- 2.000 bluetooth beacons
- 55.000 netwerkconnecties
 - 2500 access switches
 - Meerdere firewall-, proxy- en authenticatiesystemen
 - 1.500 technische ruimtes
 - 650 km aan glasvezel



Schiphol

De longlist werd ingedikt tot een shortlist met één partij voor elk van de drie uit te besteden kavels:

1. Fysieke infrastructuur
2. Netwerkdiensten
3. Securitydiensten

Ook zou één van deze partijen optreden als service integrator en de coördinatie van de partners verzorgen.

“Er worden steeds hogere eisen gesteld aan ICT. Het wordt voor bedrijven steeds moeilijker om zelf alle kennis en ervaring in huis te halen om hier goed mee om te gaan.”

Kees Griffioen, Directeur Sourcing, Conscia: “De complexiteit van ICT neemt van dag tot dag toe. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan ICT. Het wordt voor bedrijven steeds moeilijker om zelf alle kennis en ervaring in huis te halen om hier goed mee om te gaan. Net als veel andere organisaties koos Schiphol Telematics daarom voor uitbesteding, om ruimte vrij te maken om de business nog beter te ondersteunen. Schiphol wil uitgroeien tot beste digitale luchthaven ter wereld in een zeer concurrerende markt, die op dit moment ook nog eens sterk onder druk staat als gevolg van de pandemie. Dat stelt zeer hoge eisen aan ons en de andere partners. In het traject met Schiphol hebben we samen keihard gewerkt om aan die eisen te voldoen.”

‘Cultural fit’

Voor de netwerkdiensten én voor de service integratie en coördinatie van de partners viel de keuze op Conscia, onder andere vanwege de technische kennis van het bedrijf en de cultural fit tussen Conscia en Schiphol Telematics. Voor de fysieke infrastructuur viel de keuze op Allinq en voor de securitydiensten op Orange Cyberdefence.

Als Service Integrator heeft Conscia een essentiële coördinerende verantwoordelijkheid. Dit houdt in dat Conscia de andere partners aanstuurt voor vier processtromen: Incidenten, Changes, Standaard Aanvragen en Niet-Standaard-Niet-Complexe aanvragen vanuit Schiphol zelf, of van eindklanten zoals bijvoorbeeld KLM. Complexe aanvragen, zoals project-inspanningen bij de bouw van bijvoorbeeld de nieuwe A-pier, pakken de partners direct met Schiphol op.

Klaas Verberg: “De juiste cultural fit met Conscia werd al vroeg in het selectieproces van de outsourcing duidelijk door bijvoorbeeld de vragen die werden gesteld en de manier waarop Conscia met de verzoeken van ST omging. We hebben dus al in het voortraject zeer intensief samengewerkt en Conscia liet direct al veel inlevingsvermogen en flexibiliteit zien.”

‘Fix first, discuss later’

Belangrijk element in de uitbestedingsovereenkomst met Conscia als Service Integrator en netwerk-partner, is het uitgangspunt fix first, discuss later. Dat vraagt natuurlijk om veel vertrouwen tussen Schiphol Telematics en de partners en om dat tot stand te brengen is al in het tendertraject zeer veel energie geïnvesteerd. “Daarom hebben we de uiteindelijke doelstellingen van de uitbesteding samen met de drie partijen in hoofdlijnen nader uitgewerkt. Dat creëert een sterke gezamenlijke basis. Daar geloof ik in. Daarnaast hebben we gezamenlijk een samenwerkingsmanifest opgesteld over hoe men wilde samenwerken als het goed gaat én hoe als het niet goed gaat. Zeer bijzonder, vooral omdat het manifest is opgesteld nog voor dat de samenwerking van start ging. Eigenlijk op dezelfde manier zoals we dat gewend zijn in ons eigen bedrijf bij de start van een nieuw initiatief,” vertelt Verberg.

In 2019 werd het uitbestedingscontract getekend en in januari 2020 werd gestart met het inrichten van de overdracht aan de partners en wel zonder dat de eindklanten van Schiphol Telematics hier noemenswaardige hinder van zouden ondervinden. De definitieve overdracht was gepland op 1 augustus 2020 en aan de partners is gevraagd hoe naar hun inzichten de transfer het beste zou kunnen plaatsvinden.

Creativiteit en betrokkenheid

Klaas Verberg: “Maar toen kwam de coronapandemie, terwijl een transfer in een missiekritische omgeving al uitdagend genoeg is zonder corona. Voor de transfer brak een spannende periode aan omdat iedereen vanuit huis moest gaan werken. En dat terwijl de medewerkers nieuwe rollen moesten krijgen en er van alles nog geregeld moest worden waar intensief overleg voor nodig was. Dankzij de creativiteit en betrokkenheid van iedereen is het desondanks gelukt om de overdracht toch nog op 1 augustus te voltooien. De aanpak van de transfer hadden we ingedeeld in drie stappen: voordoen, nadoen en zelf doen.

“Daarnaast hebben we gezamenlijk een samenwerkingsmanifest opgesteld over hoe men wilde samenwerken als het goed gaat én hoe als het niet goed gaat. Zeer bijzonder, vooral omdat het manifest is opgesteld nog voor dat de samenwerking van start ging.”

Het voordoen ging goed, maar vooral de tweede stap werd behoorlijk gehinderd door corona. Dat we de transfer op tijd hebben kunnen afronden is echt te danken aan het oplossend vermogen van alle betrokkenen. Ik heb hier heel veel waardering voor!”

Léonie Scheerder, Director Sourcing Delivery, Conscia: “Als klanten ICT-werkzaamheden uitbesteden aan Conscia, nemen we een brede verantwoordelijkheid op ons. Natuurlijk voor het inzetten en toepassen van de juiste technologieën, maar ook voor het continu en veilig ondersteunen van de bedrijfsvoering van de klant, zodat die zijn eindklanten optimaal van dienst kan zijn. Daarom innoveren we onze bedrijfsprocessen om onze dienstverlening te optimaliseren. We helpen Schiphol Telematics hetzelfde te doen. Schiphol Telematics, opereert in een missiekritische omgeving waarin continuïteit absoluut gewaarborgd moet zijn. Nieuwe technologieën voeren we daarom niet ‘zomaar’ in. We controleren eerst altijd grondig of deze daadwerkelijk doen wat zij beloven.”

Klap door corona

De luchtvaart kreeg vrijwel direct een enorme klap door corona, de terminals van Schiphol bleven rustig. Desondanks viel het werk van Schiphol Telematics en de partners niet stil. Zij hadden het aanvankelijk erg druk met updaten en vervangen van apparatuur, het infrastructure life cycle management ging gewoon door. Gaandeweg werden vanwege de pandemie connectiviteitsprojecten stopgezet, waardoor het werk terugliep. Dat betekende dat de omvang van de uitbesteding moest worden afgeschaald. Die mogelijkheid was weliswaar al voorzien in het voortraject, maar tot corona zich aandienende was dit scenario voor velen ondenkbaar.

Inrichting governance van de outsourcing

Klaas Verberg: “Uiteraard hebben we een goede set concrete afspraken gemaakt over de dienstverlening. Een essentieel element van onze samenwerking is volgens mij het feit dat we

Schiphol



een Service Integrator hebben benoemd, als centrale coördinator van alle sourcingsactiviteiten, en dat we vanaf het begin hebben gewerkt op basis van transparantie en vertrouwen. Daarvoor heb je elkaar echt nodig en alle partijen hebben dat in de praktijk ook uitgedragen. Voor het goede verloop van de uitbesteding en een effectieve regievoering is het vanzelfsprekend belangrijk dat alle betrokkenen elkaar snel kunnen vinden. Daarom vond tot eind 2020 elke week transferoverleg plaats met speciaal aangestelde transfermanagers. We hebben ook gezorgd voor evenwichtigheid tussen de sourcing partijen, door steeds samen te kijken hoe de gestelde doelen het beste te bereiken zijn. Toch waren er wel enkele barrières die overwonnen moesten worden.”

“Voor het goede verloop van de uitbesteding en een effectieve regievoering is het vanzelfsprekend belangrijk dat alle betrokkenen elkaar snel kunnen vinden.”

- Na het samenwerkingsmanifest zijn er veel personele wisselingen geweest. Maar niet iedereen werd op de hoogste gesteld van de inhoud van het manifest.
- Overleggen was niet altijd eenvoudig vanwege de lockdown, maar dat is creatief opgelost om toch een keer met elkaar veilig ‘in person’ te kunnen overleggen.
- Schiphol Telematics kreeg tijdens de transfer te maken met de onvermijdelijke performance dip. De issues konden snel worden verholpen opgepakt doordat de partners en ST hierover in gesprek bleven en elkaar bleven uitdagen. Ook hierbij waren vertrouwen en openheid cruciaal.

Performance dip

Klaas Verberg: “Elke uitbesteding naar een sourcing-partij krijgt tijdens de transfer te maken met een performance-dip en wij dus ook. De mensen moesten hun weg vinden in de nieuwe situatie, moesten nieuwe rollen vervullen en op andere manieren gaan samenwerken, waarbij de communicatie ook nog eens over meerdere partijen loopt. Het wordt hierdoor allemaal formeler, maar dat is wel zo goed voor de duidelijkheid. De performance dip kwam tot uiting in langere doorlooptijden van complexere opdrachten. Maar incidenten zijn altijd opgelost en we zijn stap voor stap beter geworden. Een ander punt was dat de klanten ook die langere doorlooptijd ondervonden en dan was het aanvankelijk de vraag wie met de eindklant moest communiceren. Samen met de partners stonden we klaar om de dip aan te pakken. De diepte van de dip viel mee en ik ben trots op hoe we samen de dip hebben opgelost. We bleven met elkaar hierover in gesprek en bleven elkaar uitdagen.”

Verder heeft de transfer ook te lijden gehad van het thuiswerken tijdens de pandemie. Op afstand kan je zaken goed voordoen, maar het in de praktijk nadoen en checken of dat goed gaat, valt niet mee vanuit huis. Ook voor de mensen was het wennen. Normaliter werken zij in één ruimte, maar vanuit huis kost het afstemmen met elkaar meer tijd en moeite. De meeste last heeft Schiphol Telematics gehad van een gelijktijdige IT-systeemvervanging.

“De performance dip kwam tot uiting in langere doorlooptijden van complexere opdrachten. Maar incidenten zijn altijd opgelost en we zijn stap voor stap beter geworden.”



Schiphol

Lessons learned

Klaas Verberg: “De belangrijkste les die we in dit uitbestedingstraject hebben geleerd is dat een helder doel, vertrouwen en openheid echt onmisbaar zijn, niet alleen tussen Schiphol en de drie partners, maar ook binnen de eigen organisatie. We hebben hierdoor ook bijna iedereen binnen boord weten te houden. Verder is het cruciaal dat de organisatie absoluut fit moet zijn. Tijdens de transfer hebben we een deel van onze systemen vernieuwd en dat had veel eerder, vóór de start van de transfer gemoeten. In ons software life cycle management lag de vervanging al vast en dat heeft tot een ongelukkige samenloop van omstandigheden geleid. Zorg dus dat je dit soort zaken op orde hebt voordat je gaat uitbesteden! Wel zijn we hierover steeds duidelijk geweest, we vonden dat de partners precies moesten weten waar ze aan begonnen.”

Andere invulling leiderschap

De veranderingen bij Schiphol Telematics waren ook aanleiding om op een andere manier met leiderschap omgaan. Voorheen moest de leader ‘alles’ kunnen, zowel op inhoudelijk gebied als het managen van het proces en het beste halen uit de mensen. Klaas Verberg: “We zijn over het leiderschap gaan nadenken toen duidelijk werd dat we van een uitvoerende organisatie zouden overgaan naar een regieorganisatie. Anticiperend op de veranderingen die outsourcing met zich zou meebrengen hebben we een splitsing aangebracht. Voor de inhoud hebben we nu product owners, we hebben people leads die het beste uit de mensen kunnen halen en proces leads die zich op het proces richten. Deze splitsing werkt goed, het laat de mensen doen waar ze het beste in zijn en wat ze leuk vinden. Erg belangrijk, zeker in een periode van grote veranderingen.”

Volgende fase

Na de transfer gaat Schiphol Telematics met de drie partners een transformatiefase in die moet leiden tot een step-up in de dienstverlening. Hiervoor is samen met de partners een jaarplan opgesteld met onder andere als doel op de korte termijn kortere doorlooptijden te realiseren en veranderingen in één keer goed door te voeren. Op de langere termijn denkt Verberg aan verdergaande automatisering van de IT-infrastructuur. Dat is echter een complexe zaak en het zal nog een aantal stappen vergen voor het zover is.

“Conscia heeft de netwerkdiensten voor zijn rekening genomen en vervult ook de rol van service integrator. De netwerkdiensten kenden ze al beter, de rol van de service integrator was nieuw voor hen. Het was een leertraject om dit goed vorm te geven en ik ben er heel trots op hoe Conscia dit voor elkaar heeft gekregen. Goed verwachtingsmanagement is ook nodig, we beseffen dat we niet alles weten en dat we echt alles samen moeten doen. We hebben de start en de leerfase nu achter de rug en we werken nu aan verbeteringen zodat we in de loop van dit jaar samen kunnen uitblinken.”

Marcel Cappetti, Algemeen Directeur, Conscia:

“De uitbesteding door Schiphol aan Conscia heeft ons de kans gegeven om als ICT-partner en infrastructuurintegrator verder te groeien en te innoveren. Het afgelopen jaar hebben we met Schiphol Telematics een bijzonder traject doorlopen, waarin we samen veel hebben geïnvesteerd in onze samenwerking. Dankzij wederzijds vertrouwen kunnen we ook echt als strategische partner opereren. We zijn ons steeds bewust van het potentieel van onze klanten om hun dienstverlening optimaal in te richten, waarbij Conscia de ICT-infrastructuur voor zijn rekening neemt, in dit geval samen met andere partners. Hierdoor kunnen we samen barrières overwinnen, wanneer nodig, en er aan bijdragen dat Schiphol Telematics zijn ambities kan verwezenlijken.”

“Conscia heeft de netwerkdiensten voor zijn rekening genomen en vervult ook de rol van service integrator. De netwerkdiensten kenden ze al beter, de rol van de service integrator was nieuw voor hen.”



*Klaas Verberg, Managing Director
Schiphol Telematics*

Neem contact op met Conscia

Telefoon: +31 88 522 88 22

E-mail: info-nl@conscia.com

Website: www.conscia.com/nl