

Outsourcingovereenkomsten die werken!

U overweegt uw ICT dienstverlening uit te besteden. Sterker nog, u bent misschien al met enkele aanbieders van deze diensten in gesprek over de verschillende mogelijkheden.

Maar ergens in uw achterhoofd spoken de verhalen rond die u de afgelopen jaren over uitbesteding hebt gehoord en gelezen. Over de business, die na uitbesteding geen verbetering in de IT dienstverlening ervaart. Over de kosten van meerwerk, die sterker toenemen dan verwacht. Over interne IT afdelingen, die steen en been klagen over de onwil van de leverancier. Kortom, de onzekerheid slaat toe. En u besluit het uitbestedingcontract in ieder geval juridisch volledig dicht te timmeren om u zo in te dekken tegen dit soort risico's.

Maar is dit wel voldoende? In dit artikel kijken de auteurs naar de complexiteit van deze trajecten en geven ze tips om meer grip te krijgen op deze materie.

Door Dick Costeris en Gert-Jo van der Heijden

Om de probleemstelling helder te krijgen, moeten we eerst kijken naar de drijfveren van organisaties die tot uitbesteding besluiten. Doorgaans worden een (hernieuwde) focus op de primaire processen, zorgen over continuïteit en een geconstateerd gebrek aan efficiency of een tekort aan kennis en ervaring bij de eigen medewerkers genoemd. En daar lijkt uitbesteding een passend antwoord op te zijn.

Je kunt je echter afvragen of je daarmee je problemen echt oplost. Hoewel een deel van de activiteiten bij uitbesteding naar een externe partij verschuift, zul je zelf ook nog het nodige moeten blijven doen om de levering van de diensten te controleren en bij te sturen (de regiefunctie). En er worden hoge eisen gesteld aan communicatie. Niet alleen tussen klant en leverancier, maar ook intern binnen je eigen organisatie. Want ook hier geldt: garbage in, garbage out!

Verwachtingen.

Wat verwacht een klant eigenlijk van zijn externe ICT dienstenleverancier?

Je zou het simpelweg kunnen formuleren als "hij moet mijn probleem oplossen". Maar in de praktijk blijken de verwachtingen echter anders, groter.

Idealiter zou je van een dienstenleverancier niets moeten merken, in operationele zin althans. Hij neemt je een aantal zorgen uit handen, waar je je verder als klant inhoudelijk niet meer om hoeft te bekommeren. Dat kost je dan een hoop geld, maar je hebt er in ieder geval geen kopzorgen meer over. Zo beschikt de dienstenleverancier vanzelfsprekend over de vereiste specialistische kennis, de gebruikers binnen je organisatie kunnen op een normale wijze hun taken uitvoeren en eventuele verstoringen worden snel opgelost.

Het knelpunt zit hem natuurlijk in de onuitgesproken verwachtingen van de klant. Voor jou zijn die verwachtingen vanzelfsprekend, maar dat geldt niet voor de leverancier. Die herkent die vanzelfsprekendheid niet en richt zich op de harde afspraken die in het contract worden vastgelegd en waar hij zo effectief en efficiënt mogelijk met zijn processen op aansluit. Vergelijk het maar eens met een verblijf in een Japans hotel. Aangezien Japanners gemiddeld een stuk kleiner zijn dan Europeanen is een hotelbed daar voor ons westerlingen vaak te kort. Als westerse hotelgast verwacht je dat je lekker kunt slapen en ben je onaangenaam verrast door de realiteit van koude voeten...

Zo zijn er veel factoren die het succes van een leverancier in een uitbestedingsituatie bepalen. Op een deel van die factoren kan hij zelf invloed uitoefenen, maar een ander deel ligt binnen het domein van de klant en dus buiten de invloedssfeer van de leverancier. Goede communicatie is essentieel om de impliciete wensen en verwachtingen van de klant te kunnen managen, zaken die niet in een contract staan, maar wel (mede) bepalend zijn voor het succesvol ervaren van de uitbesteding.

Andere zorgen.

Wat je als klant merkt in een uitbestedingsituatie, is dat je het ene pakket "zorgen" inruilt voor het andere. In plaats van je druk te maken over de inefficiënte manier van werken binnen je eigen ICT organisatie, ontstaan nieuwe vragen als "krijg ik nu wel de kwaliteit geleverd waarvoor ik betaal?", of "Ik zie een onverwacht grote post "niet-standaard dienstverlening" op mijn facturen. Hoe kan

dat?”. Of nog erger: “Sluit de IT dienstverlening in de nieuwe situatie nu echt beter aan op mijn primaire processen en bedrijfsdoelstellingen?”. En dan kun je tot de conclusie komen dat het uitgebreide contract met de dienstverlener, waarin “de dienstverlening” volledig dichtgetimmerd is, toch niet aan de verwachtingen blijkt te voldoen.

De schuldvraag.

Het is te gemakkelijk om hierbij de leverancier als enige schuldige aan te wijzen, onder het mom van “ze hebben dit voor andere klanten ook al zo vaak gedaan”. Er blijven in een uitbestedingstraject immers zorgpunten, die een leverancier niet voor je kan oplossen. Om te komen tot een daadwerkelijke oplossing zullen beide partijen moeten investeren in elkaar en de echte verwachtingen uitspreken om gezamenlijk tot oplossingen te komen (los van allerlei commerciële en financiële belangen).

Hieronder volgen een aantal tips uit onze praktijkervaring die tot verbetering kunnen leiden in een uitbestedingstraject.

- **Service levels in business termen.**

Het is de klant die uiteindelijk het succes van de uitbesteding bepaalt. En die klant wil graag helderheid hebben over de geboden dienstverlening. Zo worden tijdens de contractonderhandelingen de service levels vastgesteld. Dit zijn de normen (kwalitatief) en de meeteenheden (kwantitatief) waaraan de dienstverlening moet voldoen. De interpretatie van deze normen door afnemer en leverancier wil nogal eens verschillen, wat achteraf nogal eens tot discussie leidt.

Deze discussies zijn overbodig. Alle service levels moeten zodanig vastgelegd worden dat ze door de afnemer herkend worden in relatie tot diens business. Zo betekent een “oplossing van een verstoring binnen 8 uur” simpelweg dat de eindgebruiker binnen 8 uur verder kan met zijn normale operationele bezigheden, ongeacht wat er aan de hand is en welke partijen allemaal betrokken zijn bij het oplossen van die verstoring.

Op deze wijze wordt het voor de afnemer veel eenvoudiger om te bepalen of de afgesproken service niveaus zijn gehaald en de gebruikte criteria inderdaad aansluiten op de behoeften van de business.

- **Rapporteur beschikbaarheid over de gehele dienst heen.**

Als we vanuit business perspectief kijken naar de IT, dan is er maar één ding belangrijk: de gebruiker moet zijn werk kunnen doen. De aard van eventuele niet-beschikbaarheid is irrelevant, de functionaliteit die hij nodig heeft moet gewaarborgd zijn als hij aan het werk is. De gebruiker ziet geen individuele componenten, hij ziet de totale keten als één geheel, de afgenomen dienst.

Beschikbaarheidsrapportage geschiedt in de praktijk meestal vanuit een technisch perspectief, op componentniveau. Hierdoor kan de gebruiker deze kengetallen op geen enkele manier zinvol relateren aan zijn eigen ervaringen met betrekking tot die beschikbaarheid. En dientengevolge zijn deze beschikbaarheidsrapportages ook zinloos.

De oplossing is simpel geformuleerd: rapporteer beschikbaarheid niet op component maar op dienstniveau. Kijk naar wat de gebruiker, de klant er van merkt. Beschouw de gehele keten (end-to-end) en stel vast welke beschikbaarheid de gebruiker aan het eind van de keten ervaart.

Het moge duidelijk zijn dat dit uitgangspunt de samenstelling van een beschikbaarheidsrapportage moeilijker maakt. De definitie van de diensten en de hierbij behorende componenten moet helder zijn. Maar is dit niet één van de uitgangspunten van goed IT-beheer: weten wat je beheert en wat je levert aan je gebruikers?

Oh ja. Als het om wat voor reden dan ook niet lukt om op deze wijze over beschikbaarheid te rapporteren, laat die beschikbaarheidsrapportage dan gewoon achterwege. Een rapportage op componentniveau is alleen maar voer voor continue, lastige discussies waar niemand beter van wordt.

Ketenstatus

Er wordt vaak gedacht dat het rapporteren van beschikbaarheid op dienstniveau zo complex is, dat het in de praktijk zelden gebruikt wordt. Toch werd midden jaren negentig door KPN al een dergelijk systeem toegepast in hun Primafoon winkels bij het aanvragen van nieuwe telefoonaansluitingen. Een dergelijke aanvraag passeert een hele keten van informatiesystemen alvorens een leveringsdatum kan worden afgegeven aan de klant. In het keuzemenu van de medewerker werd door middel van een kleurcodering aangegeven wat de beschikbaarheid van de keten was en of de klant dus met een afgeronde transactie de winkel kon verlaten .

- **Maak uw vanzelfsprekendheden expliciet.**

De contractueel vastgelegde dienstverlening is ontworpen om zo goed mogelijk op de eisen en wensen van de klant aan te sluiten. Er zijn echter, zoals we in de inleiding van dit artikel reeds zagen, situaties die voor de klant zo vanzelfsprekend zijn dat ze niet genoemd worden. Situaties waar de aangeboden dienstverlening dus niet op aan hoeft te sluiten.

Ons advies: probeer bij de onderhandelingen over de dienstverlening alvast zoveel mogelijk van dit soort situaties te verzinnen en aan de leverancier over te dragen. En zodra je in de maanden daarna tegen een dergelijke situatie aanloopt, beschrijf die dan en neem hem bij de eerstvolgende evaluatie van het contract op.

- **Maak duidelijk waar de klantkoppelpunten in het proces zitten.**

Klantkoppelpunten zijn die momenten in het proces waarop er contact is tussen de klant en de leverancier. Voor de uitvoering van de dienstverlening is het essentieel om vanuit de klantzijde de momenten aan te geven waarop er van de leverancier informatie wordt verwacht.

De leverancier heeft immers zijn eigen processen en procedures en als daar van afgeweken moet worden, dan moet dit nadrukkelijk kenbaar worden gemaakt. Voorbeelden van dit soort informatiebehoefte zijn voortgangsmeldingen over de analyse van een verstoring (op een vast tijdstip naar een vaste contactpersoon) of informatie over de voortgang bij de uitvoering van onderhoudsmomenten (via GSM). Veel te vaak zien we dat hier onvoldoende afspraken over worden gemaakt. Als er al een specifiek Dossier Afspraken en Procedures (DAP) wordt opgesteld, dan blijft dit gewoonlijk hangen op het niveau van de telefoonnummers van de service desk en specifieke contactpersonen. Ons advies is dan ook, om eens samen met de eindgebruikers te praten over de door hen gewenste terugkoppelingen bij de diensten die zij afnemen en deze resultaten mee te nemen in de besprekingen met de leverancier. Alleen al de betrokkenheid van de eindgebruikers levert een enorme goodwill op...

- **Sluit eerst een proefcontract af.**

Wanneer je aan een uitbestedingrelatie met een leverancier begint, probeer je natuurlijk tot een zo goed mogelijke omschrijving van de dienstverlening te komen en daar als klant een zo scherp mogelijke prijs voor af te spreken. Misschien gebruik je in het voorbereidingstraject zelfs een simulatie om de onderlinge samenwerking zo goed mogelijk in te regelen alvorens de daadwerkelijke levering van diensten plaats gaat vinden. Maar alle voorbereiding en oefensessies ten spijt: het blijft droogzwemmen. De praktijk is altijd weerbarstiger en biedt verrassingen die je niet voor mogelijk had gehouden.

Het is daarom een goed idee om voor het contract dat je over deze dienstverlening afsluit eerst een proefperiode af te spreken van bijvoorbeeld een half jaar. Gedurende deze proefperiode vindt de levering van de diensten plaats zoals is afgesproken, maar zijn de spelregels nog open voor discussie, voor beide partijen. Blijkt bijvoorbeeld dat de dienstverlening op bepaalde punten toch niet aansluit op de behoeften van de business (bijvoorbeeld ten gevolge van de eerder genoemde vanzelfsprekendheden), dan heb je de ruimte om aanpassingen door te voeren. Is er na de proefperiode voldoende vertrouwen, dan verklaar je het contract voor definitief.

- **Bewaak het gezamenlijk belang.**

Als klant in een uitbestedings situatie ben je op zoek naar een antwoord op je probleem. Dit antwoord wordt je in principe gegeven door de leverancier die jou zijn diensten aanbiedt. Beide partijen zijn er bij gebaat dat je als klant tevreden bent. Als klant omdat je geleverd krijgt wat je vraagt, als leverancier omdat continuïteit verzekerd is.

Realiseer je dat dit gezamenlijke belang bestaat, probeer dit te benadrukken. Het draagt sterk bij tot wederzijds begrip. Nu kun je natuurlijk kiezen voor een standaard aanpak en een bonus- / malusregeling opnemen in het contract. Dit is echter een zuiver financiële beloning of straf die voor de kwaliteit van de relatie weinig zoden aan de dijk zet. Een meer creatieve benadering is de afspraak dat je als klant, bij het behalen van het goede resultaten, meewerkt aan de publicatie van een artikel van de leverancier in een gerenommeerd vakblad. Een dergelijke "exposure" benadrukt de samenwerking op doeltreffende wijze.

Pijnlijk...

Recentelijk ondervond een klant op pijnlijke wijze de gevolgen van onzichtbare vanzelfsprekendheden, toen de dienstverlener overging tot het upgraden van een aantal database servers in de periode dat de financiële jaarafsluiting gepland was. Zoals Murphy dicteert ging ook deze upgrade niet zonder slag of stoot...

Als leverancier kun je betrokkenheid demonstreren door je actief te verdiepen in de veranderingsprocessen van de klant, dat je laat zien dat je je realiseert waar hij naar toe wil en dat je dit actief ondersteunt met raad en daad.

- **Zoek aansluiting.**

Als afnemer van ICT dienstverlening ben je natuurlijk niet de enige die worstelt met vragen. Daarbij is het belangrijk dat je niet alleen je eigen gevoel volgt maar dat je gebruik maakt van de kennis van anderen, die wellicht al eens voor hetzelfde dilemma hebben gestaan. Natuurlijk is outsourcing van ICT voor jouw organisatie maatwerk, maar in bijna alle gevallen zijn er overeenkomsten met andere organisaties die ook deze keuze hebben gemaakt. Kennisdeling leidt vaak tot verschillende argumenten en alternatieven, die je kunnen helpen in het maken van de juiste keuzes. Zo zie je bijvoorbeeld dat Nederlandse gemeenten elkaar op dit vlak regelmatig opzoeken. Ook brengen sommige leveranciers hun klanten met elkaar in contact zodat ze van elkaar kunnen leren.

- **Vertel het je gebruikers.**

Last but not least is het van essentieel belang dat de gebruikers weten wat ze mogen verwachten van de leverancier. Wat zijn de afspraken omtrent het oplossen van verstoringen? Welke afspraken zijn er gemaakt over prioriteitstelling (voor degene die de verstoring meldt heeft zijn melding tenslotte altijd een hoge, zo niet de hoogste prioriteit)? Wanneer vindt onderhoud plaats en waar kan ik informatie vinden over de inhoud van wijzigingen? Dit zijn allemaal heel legitieme vragen van eindgebruikers die gemakkelijk beantwoord kunnen worden, maar die ook voor veel discussie kunnen zorgen. Een handig hulpmiddel hiervoor is het zogenaamde "SLA4tje", een documentje ter grootte van één A4-tje waarin de voor de business relevante kernafspraken staan vermeld, zodat ze in één oogopslag de benodigde informatie kunnen achterhalen. Zorg er dan natuurlijk wel voor dat dit SLA4tje bij iedere gebruiker op het bureau ligt!

Conclusie.

Dat uitbesteding geen universele oplossing is voor ICT problemen is de afgelopen jaren wel duidelijk geworden. De belangrijkste reden hiervan is dat het onmogelijk is om de uitbesteding alleen met het afsluiten van een formeel contract te realiseren.

Je denkt als klant immers je zorgen uit te besteden, maar je krijgt daar andere zorgen voor terug. Oplossingen hiervoor zijn niet door slechts één van beide partijen te realiseren. Het is een groeiproces waaraan beide partijen een bijdrage moeten leveren. Als klant besteed je tenslotte wel activiteiten, maar geen eindverantwoordelijkheden uit.

Communicatie en aandacht voor het wederzijdse belang zijn essentieel. Er is vaak heel veel mogelijk, je moet als klant alleen heel expliciet zijn in het verwoorden van je verwachtingen en informatiebehoefte. En leer van de ervaringen van anderen!