

# Uitbesteding van ICT-diensten, en het voorkomen van teleurstellingen

Drs. G.J.W.C. Vankan RE

Ondanks de teruglopende economie, zo blijkt uit onderzoeken, voorziet de meerderheid van de bedrijven de komende jaren een vergroting van het ICT-budget en neemt het uitbesteden van ICT-diensten nog hand over hand toe ([Outs01]). Uitbesteding van ICT-diensten leidt echter in veel gevallen nog steeds tot onnodige teleurstellingen. Veel organisaties die om uiteenlopende redenen overgaan tot het uitbesteden van ICT-diensten hebben dit helaas proefondervindelijk vastgesteld. Bij het zoeken van verklaringen voor deze teleurstellingen wordt vaak naar, in de ogen van de klanten, tekortschietende leveranciers van ICT-diensten gewezen. Daar waar twee partijen onenigheid hebben, hebben echter ook vaak twee partijen schuld. Dit geldt ook voor de teleurstellingen op het gebied van uitbesteding. Onvoldoende managementaandacht voor de vertaling van wederzijdse verwachtingen naar contracten, service level agreements (SLA's), prestatie-indicatoren en operationele werkafspraken is vaak één van de oorzaken van de ervaren teleurstellingen.

## Inleiding

In dit artikel wordt aan de hand van een praktijkcasus geïllustreerd op welke wijze een schijnbaar eenvoudige uitbesteding van de ICT-dienstverlening voor de werkplek en de bijbehorende kantoorautomatiseringsfunctionaliteit al kan leiden tot misverstanden. Hiertoe wordt ingegaan op het belang van de verwachtingen en percepties van zowel de klant als de leverancier. Vervolgens wordt de praktijkcasus beschreven, waarbij ter illustratie een vereenvoudigde vertaling van verwachtingen naar het contract en de SLA wordt beschreven, en per onderwerp is aangegeven wat de mogelijke probleempunten kunnen zijn. Tot slot wordt aan de hand van enkele praktische bespiegelingen een handreiking gegeven voor het succesvol uitbesteden van ICT-diensten.

Daar waar twee partijen onenigheid hebben, hebben ook vaak twee partijen schuld.

## De vertaling van wederzijdse verwachtingen naar de feiten

Organisaties die erover denken hun ICT-diensten uit te besteden aan een professionele ICT-dienstverlener, hebben uiteenlopende redenen om tot uitbesteding over te gaan. De meest gehoorde argumenten voor uitbesteding zijn:

1. focus op core business;
2. verbetering van kwaliteit van ICT-diensten;

3. het ter beschikking krijgen van kennis en kunde die in huis niet bestaat;
4. verlaging van de kosten.

Organisaties die vervolgens goed beslagen ten ijs willen komen en hun uitbestedingsbeslissing ([Vank00]) goed willen onderbouwen, maken een business case. In deze business case komen alle argumenten aan de orde die zowel voordelig als nadelig voor de organisatie kunnen zijn. Doelstellingen worden beschreven, verwachtingen worden benoemd, risico's worden in kaart gebracht en de kosten en baten worden naast elkaar gezet.

De volgende stap, die veelal moeilijker is ([Veri02]), bestaat dan uit het selecteren van meerdere leveranciers die hun beste beentje mogen voorzetten in het beantwoorden van een Request for Information, en vervolgens in het beantwoorden van het Request for Proposal. Na een vaak intensief selectietraject blijft er dan een leverancier over die de klant heeft weten te overtuigen dat hij in staat is de gewenste diensten conform de door de klant gewenste eisen te leveren binnen het financiële plaatje dat de klant voor ogen heeft.

Gedurende dit hele traject is het van essentieel belang dat de verwachtingen van de klant overeenkomen met de verwachtingen die de leverancier heeft omtrent de te leveren diensten. Door middel van initiële gesprekken worden deze verwachtingen afgetast en in kaart gebracht en zo ontstaat de eerste indruk over de mogelijkheden voor het realiseren van een succesvolle samenwerking.

Wil men echter een succesvolle samenwerking realiseren, dan dient de relatie tussen klant en leverancier verder op professionele wijze te worden vormgegeven. Dit houdt in dat onderlinge verwachtingen expliciet duidelijk worden gemaakt en dat over de wijze van samenwerking geen misverstanden kunnen ontstaan.

Dat er ondanks alle goede bedoelingen tot samenwerking misverstanden ontstaan, moge duidelijk zijn als we kijken naar de praktijk waarin vele bedrijven na afloop van hun contract van ICT-dienstverlener wisselen of hun contract zelfs openbreken voordat dit is afgelopen.

Om te kunnen vaststellen waar misverstanden vandaan komen is in figuur 1 aangegeven welke factoren een belangrijke rol spelen bij het vertalen van verwachtingen naar diensten, en vervolgens bij het toetsen van percepties aan de daadwerkelijk geleverde diensten.

## Verwachtingen

Vanuit de klant zijn er om te beginnen de verwachtingen omtrent de resultaten en de kwaliteit van de uitbestede dienstverlening. Hierbij kunnen (zie figuur 2) intern al de eerste misverstanden ontstaan door verschil in verwachting van het management (bijvoorbeeld 'standaardisatie en kostenverlaging'), de verwachtingen van het ICT-management ('betere resources ter beschikking') en de verwachting van de eindgebruiker (zoals 'snellere hulp, betere service, betere beschikbaarheid'). Om op een eenduidige wijze aan een uitbestedingstraject invulling te kunnen geven moeten allereerst de interne verwachtingen met elkaar in overeenstemming zijn. Deze verwachtingen dienen, elk op hun eigen niveau, vervolgens als input voor het op te stellen contract en de in te richten SLA.

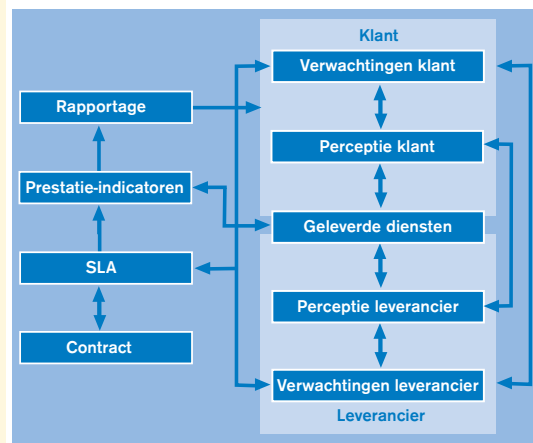
Vaak zien we dat in deze fase onervaren klanten verwachten dat de leverancier hen helpt bij het definiëren van verwachtingen (soms gebeurt dat ook, maar lang niet altijd), en dat leveranciers er vaak van uitgaan dat de klanten wel weten wat ze aan dienstverlening verwachten. Door deze verwachtingen niet expliciet in te vullen wordt wederom een mogelijke bron van misverstanden gecreëerd.

## Prestatie-indicatoren en rapportage

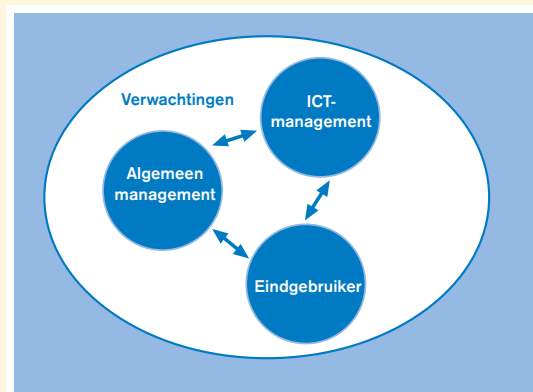
Indien de verwachtingen duidelijk zijn zal de SLA worden ingericht. Bij het inrichten van de SLA dienen vervolgens ook de prestatie-indicatoren en de wijze van rapporteren aan de orde te komen ([Law99]). Op basis van de SLA en de klantverwachtingen moeten in samenwerking met de leverancier (deze doet veelal een eerste voorzet) de prestatie-indicatoren worden bepaald op basis waarvan de kwaliteit van de geleverde diensten kan worden bepaald. Deze prestatie-indicatoren omvatten bijvoorbeeld het percentage beschikbaarheid, de responstijd, het aantal openstaande calls en de oplostijd bij problemen. Vervolgens wordt bepaald op welke wijze de rapportage over de geleverde diensten zal plaatsvinden. Ten aanzien van de prestatie-indicatoren (en de vaak hieraan gekoppelde bonus-malusregeling) geldt veelal dat de leverancier deze al ter beschikking heeft, zeker als het gaat om standaarddiensten als werkplekondersteuning en kantoorautomatisering. Worden deze prestatie-indicatoren echter nauwkeurig bestudeerd, dan kan blijken dat deze niet of niet volledig met de door de klant geformuleerde verwachtingen overeenkomen. Een en ander wordt in het praktijkvoorbeeld in dit artikel verder toegelicht.

## De geleverde diensten en de perceptie

Indien de verwachtingen zijn vertaald naar een contract, een SLA en een rapportagevorm kan de daadwerkelijke levering van ICT-diensten beginnen. En daar beginnen dan ook vaak de problemen. Bij de klant ontstaat nogal eens de perceptie dat de geleverde diensten niet overeenstemmen met de verwachtingen en niet met de overeengekomen SLA.



*Figuur 1. Het vertalen van verwachtingen naar en het toetsen van percepties aan diensten.*



*Figuur 2. Drie categorieën interne spelers, die zo hun eigen verwachtingen kunnen hebben.*

De perceptie van de klant is echter de graadmeter voor de mate van tevredenheid van de klant ten aanzien van de geleverde diensten. Ook al stemmen de geleverde diensten overeen met de situatie zoals deze is vastgelegd in de SLA, dan nog bestaat het risico dat dit niet als zodanig door de klant wordt ervaren. De praktijk van de auteur wijst uit dat hierin zelfs zulke grote tegenstellingen bestaan dat de klant jaarlijks de maximale bonus aan de ICT-leverancier moest betalen vanwege de (volgens de SLA) excellente kwaliteit van de geleverde diensten, terwijl een meerderheid van de eindgebruikers erg ontevreden was over de aan hen geleverde diensten.

Evenals bij het bestaan van verschillende verwachtingen bij de diverse delen van de klantorganisatie (algemeen management, ICT-management en eindgebruikers) geldt ook ten aanzien van de perceptie dat zij bij deze verschillende delen van de klantorganisatie onderling sterk kan verschillen.

Daar waar directies van klant en leverancier op uitstekende wijze met elkaar kunnen samenwerken en het gevoel hebben dat beide partijen hetzelfde doel nastreven, is het goed mogelijk dat de interne ICT-manager de grootste moeite heeft om met de ICT-leverancier de kwaliteit van de geleverde diensten te waarborgen. Vervolgens is het mogelijk dat de eindgebruiker van dit alles niets merkt en heel tevreden is over de aardige dame bij het callcenter die hem kordaat met zijn problemen helpt.



## De praktijk

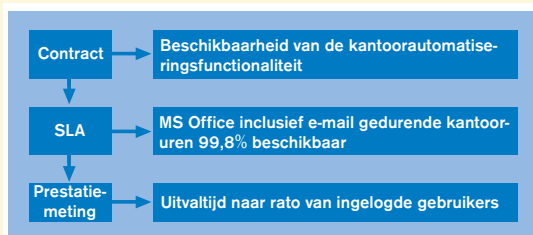
Ondanks dat in vele boeken de bovenstaande benaderingswijzen voor het vervaardigen van contracten en SLA's in meer of minder detail zijn uitgewerkt, zien we in de praktijk dat uitbesteding toch vaak uitmondt in onverwachte teleurstellingen. Een belangrijke oorzaak die de auteur in de praktijk vaak tegenkomt, is de ontoereikende wijze waarop de wederzijdse verwachtingen worden gemanaged.

Om een en ander te illustreren wordt dit aan de hand van een praktijksituatie toegelicht.

In deze casus wenst de cliënt de werkplek inclusief de kantoorautomatiseringsfunctionaliteit uit te besteden. In de wereld van de uitbesteding is dit inmiddels een volwassen vorm van dienstverlening waarmee zowel klanten als leveranciers ruime ervaring hebben opgedaan. Zowel de klant als de leverancier had hierdoor een verwachtingspatroon dat ervan uitging dat beide partijen wisten wat ze van de dienstverlening verwachtten en hoe ze het vervolgtraject zouden inrichten.

Ten behoeve van de eenvoud wordt de dienstverlening beperkt tot de e-mailfunctionaliteit zoals die binnen het te leveren dienstenpakket zal worden geleverd. Voor deze e-mailfunctionaliteit is in deze casus de vertaling van contract, naar SLA, naar prestatie-indicatoren uitgewerkt (zie figuur 3).

**Figuur 3.**  
De vertaling van de verwachtingen omtrent te leveren e-mailfunctionaliteit naar contract, SLA en prestatie-indicatoren.



### Het contract

Na de onderhandelingen door de directies van de cliënt en de ICT-dienstverlener wordt in hoofdlijnen een contract opgesteld waarin globaal de rechten en plichten van beide partijen zijn weergegeven. Ten aanzien van de te leveren diensten worden algemene statements gebruikt en in deze situatie wordt de dienstverlening als volgt omschreven:

*'Leverancier zal zorg dragen voor het ter beschikking stellen van de kantoorautomatiseringsomgeving inclusief bijbehorende systeemfunctionaliteit conform de kwaliteitseisen (beschikbaarheid, vertrouwelijkheid, serviceniveau) zoals deze in de SLA zijn gespecificeerd.'*

### De SLA

Vervolgens worden op meer operationeel niveau door het hoofd Automatisering in overleg met de gebruikersorganisatie in de SLA de operationele afspraken omtrent

de te verwachten diensten vastgelegd. Deze luiden ten aanzien van de dienstverlening voor de kantoorautomatiseringsfunctionaliteit in het kort als volgt:

*'De functionaliteit van de kantooromgeving omvat de volledige Microsoft Office 2000 suite inclusief de e-mailfunctionaliteit die door middel van MS Exchange wordt ondersteund.'*

*De genoemde functionaliteit zal beschikbaar zijn gedurende de in de bijlage gedefinieerde kantooruren.*

*De cliënt ontvangt maandelijks een rapportage over de gerealiseerde beschikbaarheid van de overeengekomen functionaliteit.'*

In de bijlagen (dit vereenvoudigt de onderhoudbaarheid van de SLA) is vervolgens verder uitgewerkt:

- \* *'Kantooruren zijn gedefinieerd als alle werkdagen van maandag tot en met vrijdag van 8.00 tot 19.00 uur.'*
- \* *'Tijdens genoemde kantooruren is een beschikbaarheid van 99,8 procent gewaarborgd.'*
- \* *'De beschikbaarheid van de mailfunctionaliteit zal gemeten worden door de beschikbaarheid van de mailserver elk uur via het 'ping'-commando te testen.'*
- \* *'Bij eventuele uitval van de mailfunctionaliteit zal de uitvaltijd worden berekend naar rato van het aantal ingelogde gebruikers (in relatie tot het overeengekomen maximale aantal gebruikers, dat is gesteld op duizend) op het moment van uitval.'*

### Analyse

Op het eerste gezicht lijkt de hierboven geschetste overeenkomst eenvoudig en doeltreffend van opzet. We zien zelfs dat de wijze van meten en de wijze van berekenen van uitvaltijd zijn vastgelegd.

Kijken we wat verder, dan zien we echter dat een aantal essentiële vragen onbeantwoord blijft en dat de genoemde prestatie-indicatoren wellicht in detail niet overeenkomen met de wensen van de cliënt. Een aantal vragen, en daarmee de ruimte voor het ontstaan van misverstanden, wordt hierna toegelicht.

### Definities

Wat betekent in de genoemde voorbeeld-SLA 99,8 procent beschikbaarheid? Mag gedurende een jaar (52 weken, 5 dagen, 11 uur per dag, is 2860 uur) het systeem 5,72 uren uitvallen gedurende de afgesproken werktijden? En mag dat dan 5,72 uur achter elkaar zijn (dat is bijna een hele werkdag), of mag men per storing maximaal één uur uit de lucht zijn? Is het duidelijk of hierbij ook de uren voor regulier onderhoud en back-up zijn inbegrepen?

Een definitie van termen die in een SLA gehanteerd worden, is essentieel om misverstanden te kunnen voorkomen. Zonder de aanwezigheid van een bijlage met verklarende terminologie zijn de hiervoor genoemde vragen niet te beantwoorden.

### Meten

Waar en hoe wordt de beschikbaarheid gemeten? Voor de meeste cliënten is de wijze van meten een vaak te technisch verhaal, en vertrouwt men op de ervaring van de leverancier. Bekijkt men echter het genoemde voorbeeld dan ziet men dat de te leveren prestatie op een eenvoudig, doch weinig representatief punt gemeten wordt.

Het is vanzelfsprekend de prestatie te meten op het punt waar de dienstverlening daadwerkelijk 'genoten' wordt. Voor de beschikbaarheid van bijvoorbeeld de e-mail-functie zou dit dus op de werkplek van de eindgebruiker gemeten moeten worden. Het meten van beschikbaarheid van de e-mailserver zegt namelijk niets over de beschikbaarheid op de werkplek. Tussen de server en de werkplek zit vaak een aantal netwerkcomponenten die de beschikbaarheid kunnen verstoren. Het meten van de beschikbaarheid van de server via een 'ping' zegt dus niets.

### Rapportage en bonus-malusregelingen

Ten behoeve van de kwaliteitsbewaking en de hierbij veelal als stimulans gehanteerde bonus-malusregelingen ([Law99]) wordt regelmatig aan de cliënt (in dit geval maandelijks) gerapporteerd over de geleverde diensten.

In sommige SLA's is hiertoe nauwkeurig gedefinieerd hoe de te leveren prestatie zal worden gemeten. In het genoemde voorbeeld wordt eventuele feitelijke uitvaltijd herrekend op basis van het aantal ingelogde gebruikers. Krijgt men in bovengenoemd voorbeeld te maken met een uitvaltijd van de mailfunctionaliteit van vijf uur, terwijl er honderdvijftig gebruikers (van de maximaal duizend overeengekomen gebruikers) zijn, dan zal de te rapporteren uitvaltijd dus slechts 0,75 uur (45 minuten) bedragen.

We kunnen ons afvragen of een rapportage die op basis van bovenstaande metingen wordt opgesteld, en meldt dat conform afspraken is geleverd, overeenkomt met de perceptie van de gebruikers en met de bedoelingen van het management. De praktijk laat zien dat klanten veelal de technische invulling van de prestatie-indicatoren onvoldoende kennen en daarom slechts zelden goed kunnen bepalen over welke prestaties de opgeleverde rapportages daadwerkelijk iets zeggen.

### SLA's en flexibiliteit

De reden waarom organisaties vaak volstaan met een beperkte invulling van een SLA en bijbehorende operationele afspraken, is vaak gelegen in tijdsdruk (de uitbesteding moet om operationele of politieke redenen vaak op een bepaalde datum gerealiseerd zijn), goed vertrouwen ('we komen er samen wel uit') of onwetendheid ('we doen dit voor de eerste keer'). Een andere belangrijke reden om SLA's niet te gedetailleerd vast te leggen is de angst dat indien zaken eenmaal zijn afgesproken, ze niet meer kunnen worden gewijzigd: 'When something is fixed, it can't move' ([Gart02]).

De meeste organisaties onderkennen inmiddels terecht dat een optimale ondersteuning van hun bedrijfsvoering door ICT uitsluitend gerealiseerd kan worden indien de ICT permanent 'opgelijnd' kan blijven met de wensen die de bedrijfsvoering daaraan stelt. Daarom stelt men prijs ([Drey01]) op contracten en SLA's die de ruimte bieden om veranderingen door te voeren.

Deze flexibiliteit hoeft echter niet gecreëerd te worden door zo weinig mogelijk vast te leggen, maar kan worden bereikt door de juiste zaken op de juiste niveaus vast te leggen ([Vank99]). Dit houdt in dat men niet moet proberen alle afspraken in het contract of in een enkel SLA op te nemen, maar dat men een gelaagdheid probeert in te bouwen. Deze gelaagdheid (zie figuur 4) kan worden verkregen door naast het contract (dat veelal een horizon heeft van circa drie jaar) en de SLA (met een horizon van één jaar) zogenaamde service level requirements te definiëren waarin de eisen worden opgenomen die frequent onderhevig kunnen zijn aan veranderingen. Op deze wijze kunnen veranderingen in de organisatie van de klant tot op zekere hoogte (meer gebruikers, meerdere vestigingen, andere openingstijden, meer applicaties op hetzelfde platform) worden opgevangen zonder het onderhavige contract open te breken.

Werk-afspraken				
SLR				
SLA				
	Contract			
Jaren	1	2	3	

Figuur 4. De gelaagdheid van afspraken ten behoeve van de flexibilisering.

### Meer aandacht op tactisch managementniveau

Zowel de praktijkcasus als de hierboven aangegeven noodzaak tot flexibilisering van overeenkomsten met ICT-leveranciers duidt erop dat uitbesteding van ICT-diensten aandacht van het management vraagt. Dit in tegenstelling tot wat organisaties vaak denken als men overgaat tot het uitbesteden van ICT-diensten. Wanneer echter de ICT-diensten in huis worden geleverd, is er vaak operationele aandacht nodig om de kwaliteit van de ICT-diensten aan de eisen te laten voldoen. Het management moet zich bezighouden met keuzen omtrent infrastructuur, continuïteitsmaatregelen, het aantrekken van het juiste personeel, het waarborgen van de benodigde performance, etc. Wanneer de ICT-diensten worden uitbesteed, zullen veel van deze operationele zorgen aan de ICT-dienstverlener worden toevertrouwd. Om de juiste kwaliteit van de ICT-diensten te verkrijgen is echter meer expliciete aandacht op tactisch niveau nodig. Processen omtrent het definiëren van de kwaliteitseisen, het meten van de geleverde resultaten en het managen van de leveranciersrelatie verdienen nu expliciet meer aandacht. Indien dit achterwege wordt gelaten, zal men al snel de in dit artikel geschetste teleurstellingen ervaren.



Drs. G.J.W.C. Vankan RE is partner bij KPMG Information Risk Management. In zijn praktijk, die voornamelijk gericht is op het ondersteunen van organisaties bij het verbeteren van de performance van zowel de interne als de externe ICT-organisatie, houdt hij zich reeds jaren bezig met het begeleiden van klanten bij het uitbesteden van ICT-diensten.

### Overwegingen met betrekking tot interne SLA's

In dit artikel is gesproken over SLA's en contracten tussen bedrijven en externe ICT-leveranciers. Vandaag de dag zijn er echter ook veel organisaties die hun interne ICT-afdeling willen professionaliseren en de diverse interne afdelingen verwachten dan ook vaak dat men interne SLA's opstelt om de dienstverlening te kunnen managen. Voor interne SLA's geldt in eerste instantie dat ze veelal bedoeld zijn om de onderlinge verwachtingen duidelijk te maken en de vaak tot op dat moment nooit uitgesproken wensen of klachten in kaart te brengen. Binnen een interne ICT-afdeling ontbreekt het vaak aan een systeem van performance-indicatoren waarmee de geleverde diensten (beschikbaarheid, response rates voor incident management, aantal storingen, etc.) effectief kunnen worden gemonitord. Daarnaast beschikt men doorgaans niet over de middelen om in geval van het niet behalen van de afgesproken serviceniveaus formeel bij te sturen. Desondanks is het ook voor een professionele interne ICT-organisatie van belang om de kwaliteit van de geleverde diensten te kunnen monitoren en evenzo is het voor de interne klant van belang zijn verwachtingen en percepties goed te kunnen afstemmen met de verwachtingen en percepties van de interne ICT-organisatie. Vanuit deze optiek zijn de in dit artikel behandelde uitgangspunten evengoed toepasbaar op het beheersen van de relatie tussen de interne ICT-dienstverlener en zijn interne klanten.

### Conclusie

Diverse praktijkonderzoeken laten zien dat een groot deel van de organisaties die (een deel van) hun ICT-dienstverlening hebben uitbesteed, niet of slechts matig tevreden zijn over de kwaliteit van de geleverde diensten. Deze ontevredenheid kan in belangrijke mate worden voorkomen door meer dan in het verleden gebruikelijk, expliciet aandacht te besteden aan de wijze waarop contracten worden vertaald naar SLA's, prestatie-indicatoren en rapportagevormen. De klant dient in detail de gehanteerde prestatie-indicatoren te begrijpen en vast te stellen dat deze overeenkomen met zijn verwachtingen omtrent de dienstverlening. Het managen en coördineren van verwachtingen, perceptie en de feitelijke overeengekomen diensten is bij het management van uitbestede diensten essentieel. Zelfs bij het uitbesteden van inmiddels tot 'commodities' verworven diensten als bijvoorbeeld de werkplek en de kantoorautomatiseringsfunctionaliteit is deze aandacht noodzakelijk.

Organisaties die ervan uitgaan dat het uitbesteden van ICT-diensten inhoudt dat er minder managementaandacht aan de ICT hoeft te worden besteed, worden veelal teleurgesteld. Uitbesteding betekent veelal wel een verschuiving van operationele managementaandacht naar meer tactische managementaandacht.

### Literatuur

- [Drey01]  
C. Dreyfuss, *Signing a Service Contract: Living Happily Ever After?*, Gartner, Note number COM-13-6095, 15 mei 2001.
- [Gart02]  
Gartner, *Strategic Sourcing, 'the book'*, 2002.
- [Law99]  
I. Law, *Harnessing Outsourcing for Business Advantage*, Financial Times Management Briefings, 1999.
- [Outs01]  
The Outsourcing Institute, *True Value or Glittering Generalities, What you need to know before outsourcing IT*, 2001.
- [Vank99]  
G.J.W.C. Vankan, *Flexibele Service Level Agreements*, presentatie Institute International Research, 13 oktober 1999.
- [Vank00]  
G.J.W.C. Vankan, *Open deuren blijken vaak nog dicht*, IT Beheer praktijkjournaal, jaargang 5, nummer 2, maart 2000.
- [Veri02]  
Verizon Information Technologies Inc., *The IT Outsourcing Dilemma, Considerations in the evaluation of IT as a business strategy*, executive white paper, 2002.