

ICT-beheerdomeinen laten samenwerken (deel 6)

Samenwerken bij contractueel aansturen beheeractiviteiten

De vorige vijf artikelen van deze reeks over de samenwerking tussen de drie beheerdomeinen functioneel beheer (FB), applicatiebeheer (AB) en technisch beheer (TB) betroffen vooral het uitvoerende niveau. De behandelde onderwerpen hadden te maken met het dagelijks beheer van informatiesystemen en met het in operationele zin aanbrengen van aanpassingen.

In dit zesde artikel gaan Frances van Haagen en Machteld Meijer in op het sturende niveau: de samenwerking bij het managen van de contractuele relatie tussen de klant en de leverancier van beheerdiensten.

Frances van Haagen en Machteld Meijer

Dit artikel beperkt zich tot contracten die betrekking hebben op beheerdiensten, zoals AB en TB. In deze situatie wordt in een bepaalde informatiebehoefte van de klant voorzien door middel van een bepaalde vorm van beheerdienstverlening, bijvoorbeeld het dagelijks beheer van applicaties.

Contracten die bijvoorbeeld betrekking hebben op de realisatie van een nieuw informatiesysteem worden hier niet behandeld.

Bij het managen van de contractuele relatie rijst een aantal vragen:

- Hoe komen goede afspraken tussen klant en leverancier tot stand over de

Reeks samenwerkende beheerdomeinen

Organisaties hebben er belang bij om hun informatievoorziening op peil te houden. Daartoe moeten de ICT-diensten goed aansluiten op de behoeften. Vandaar dat er steeds meer aandacht is voor het verbeteren van de ICT-beheerprocessen, aan zowel de vraagkant als de aanbodkant van ICT. Hiervoor wordt steeds vaker gebruikgemaakt van drie op elkaar aansluitende procesmodellen: ITIL (voor het inrichten van servicemanagementprocessen, met het accent op het beheer van technische infrastructuur), ASL (voor applicatiebeheer) en BiSL (voor functioneel beheer). In deze modellen worden processen en activiteiten genoemd die plaats zouden moeten vinden binnen de drie genoemde beheerdomeinen. Maar uiteraard is samenwerking tussen de domeinen onontbeerlijk. Bovendien hoeven deze beheerdomeinen niet altijd synchroon te lopen met de beheerorganisaties; bepaalde applicatiebeheeractiviteiten worden ook wel eens door het rekencentrum of door de afdeling Functioneel Beheer uitgevoerd.

In deze artikelenreeks geven we voor vijf belangrijke samenwerkingsgebieden aan welke koppelvlakken (interfaces) er zijn tussen de modellen, welke processen op elkaar aan moeten sluiten en hoe deze activiteiten verdeeld zouden kunnen worden over verschillende afdelingen of organisaties.

Nr	Activiteit	Omschrijving	Door wie?
1	Formuleren klantvraag	Vanuit het bedrijfsproces is een informatiebehoefte ontstaan, die in overleg met de gebruikersorganisatie wordt geformuleerd. Strategische kaders, met name de informatiestrategie, worden hierin meegenomen.	Functioneel beheerder in overleg met informatie-manager
2	Vaststellen gewenste diensten	De informatiebehoefte wordt vertaald naar gewenste specifieke beherdiensten, inclusief de gewenste kwaliteitsniveaus. Welke diensten en kwaliteitsniveaus van toepassing zijn, wordt bepaald door het karakter en de doelstellingen van het bedrijfsproces en door strategische kaders, zoals de informatiearchitectuur.	Functioneel beheerder in overleg met informatie-manager
3	Contracteren	Op basis van de voorgaande stap worden contractonderhandelingen gevoerd tussen klant en leverancier en wordt een overeenkomst opgesteld, die door beide partijen wordt ondertekend. Deze neemt vaak de vorm aan van een service level agreement (sla), soms aangevuld met een bijbehorend <i>dossier afspraken en procedures</i> (dap). Mogelijk is er een overkoepelende raamovereenkomst aanwezig, die dan ook van toepassing is op de sla. Aan de keuzes die in deze fase worden gemaakt, wordt richting gegeven door strategische kaders met betrekking tot leveranciersmanagement, zoals selectie van <i>preferred suppliers</i> .	Contractmanager, service (level) manager
4	Bewaken	De uitvoering van de overeenkomst wordt op dagelijks operationeel niveau bewaakt aan de hand van de desbetreffende administraties, registraties en overzichten; met name aan de kant van de leverancier. De klant stuurt op basis van periodieke overzichten en/of eigen waarnemingen. Indien nodig vindt bijsturing van de beheeractiviteiten plaats.	Functioneel beheerder, service (level) manager
5	Evalueren	De geleverde dienstverlening en de inhoud van de overeenkomst worden periodiek geëvalueerd. Eventueel worden op basis van de evaluatieresultaten de gewenste dienstverlening en/of het kwaliteitsniveaus bijgesteld en/of worden nieuwe contractbesprekingen gevoerd, wat kan leiden tot aanpassing van de overeenkomst.	Contractmanager, service (level) manager

Tabel 1 Processtappen contractmanagement

vormgeving en de resultaten van de dienstverlening?

- Hoe zorg je ervoor dat alle operationele activiteiten worden uitgevoerd in overeenstemming met de contractuele afspraken, en dat eventuele problemen tijdig en adequaat worden gesignaleerd en opgelost?
- En vooral: hoe zorg je voor een winst situatie, waarin de contractuele relatie voor zowel klant als leverancier toegevoegde waarde levert?

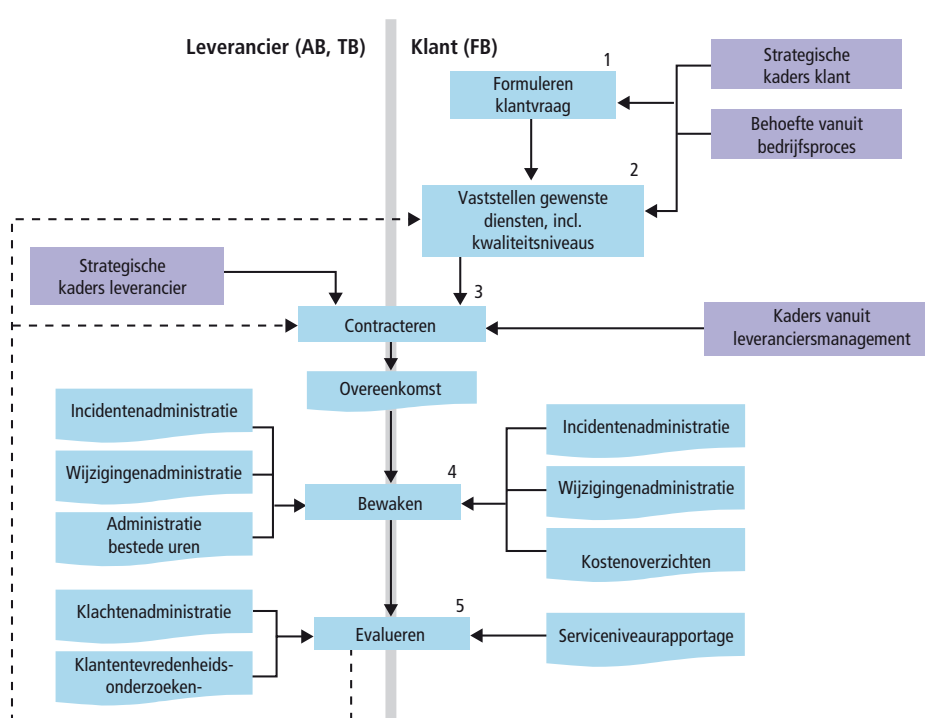
Sturing over de beheardomeinen heen

Het inrichten en systematisch uitvoeren van de vereiste sturende activiteiten door alle betrokkenen beschouwen we als een generiek contractmanagementproces. Hierbij vinden in grote lijnen steeds dezelfde activiteiten plaats, zoals afgebeeld in figuur 1. In tabel 1 zijn de processtappen nader toegelicht, met vermelding van de verantwoordelijke (generieke) rol.

Expliciete afspraken

Het is noodzakelijk om over minimaal de volgende onderwerpen expliciete afspraken vast te leggen:

- Wie beheert de overeenkomst?
- Hoe vaak wordt de overeenkomst geëvalueerd, en naar welke onderwerpen wordt dan gekeken?
- Wat zijn de te beheren objecten (een eenduidige specificatie is nodig)?
- Welke vormen van dienstverlening zijn afgesproken (bijvoorbeeld correctief en adaptief onderhoud)? De activiteiten moeten eenduidig worden beschreven en afgebakend.
- Hoe en door wie worden de impact/urgentie, prioriteit en verdere classificatie van incidenten bepaald?
- Welke typen dienstenniveaus zijn er afgesproken ((bijvoorbeeld: bereikbaarheid tweedelijns helpdesk, reactietijd, doorlooptijd oplossing, leverbetrouwbaarheid technische impactanalyse)?
- Hoe worden de dienstenniveaus gemeten (bijvoorbeeld: incidentregistratie, wijzigingenadministratie, *mystery callers*, klanttevredenheidsmetingen)?
- Wat zijn de afgesproken dienstenniveaus in relatie tot de prioriteit?
- Op welke locatie wordt de dienstverlening uitgevoerd, en welke infrastructuur is hiervoor aanwezig of moet worden ingericht?
- Welke processen en bijbehorende tooling zijn of worden ingericht voor levering van de diensten?



Figuur 1 Proces van contractmanagement

Valkuil

Een valkuil bij het afsluiten van een sla is dat er over zoveel onderwerpen afspraken te maken zijn dat er uit enthousiasme te veel afspraken worden gemaakt. De registratie en rapportage kosten daardoor onevenredig veel tijd, terwijl er weinig met de rapportages wordt gedaan. In dat geval is er dus zeker geen sprake van een win-winsituatie voor klant en leverancier.

- Wat is de verdeling van verantwoordelijkheden tussen klant en leverancier? Wat zijn voor beide partijen randvoorwaarden die door de andere partij moeten worden ingevuld (bijvoorbeeld: door FB bij de klant wordt een eerstelijns-helpdesk verzorgd – hoe moet deze helpdesk incidenten registreren en doorzetten naar FB of TB?)?
- Hoe zijn de relevante bevoegdheden vormgegeven (bijvoorbeeld: wie mag incidenten aanmelden bij AB of TB?)?
- Hoe vindt escalatie plaats, indien nodig?
- Hoe worden eventuele onderaannemers aangestuurd?
- Welke rapportages worden door wie en met welke frequentie opgeleverd?
- Wat is de communicatie- en overlegstructuur op strategisch, sturend en operationeel niveau?

Vaak vallen bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld de uitvoering van onvoorziene wijzigingen of releases, buiten een sla. Het is dan nodig om afspraken te maken over de wijze waarop deze activiteiten worden uitgevoerd, bewaakt en financieel afgewikkeld.

Een paar jaar geleden is een artikel verschenen waarin de onderwerpen die in een sla aan de orde kunnen komen, netjes op een rijtje zijn gezet¹.

Welke onderwerpen?

In het verleden werden vooral afspraken gemaakt over de dienstverlening vanuit TB. Hoe snel een pc wordt vervangen, hoe groot de beschikbaarheid moet zijn van de applicaties (*uptime*) binnen de afgesproken openstellingstijden, binnen hoeveel uren of dagen de productieomgeving weer beschikbaar moet zijn bij een grote calamiteit (uitwijk), hoe vaak de applicatie down mag zijn en hoe lang dat dan gemiddeld mag duren. Om maar een paar voorbeelden te noemen.

Het afgelopen decennium komen er langzamerhand steeds meer afspraken over de AB-dienstverlening, zoals leveringstijdigheid van een wijziging op de

applicatie, reactietijd, bevestigingstijd en oplostijd van verstoringen die de applicatie betreffen. Nog regelmatig komen we organisaties tegen die in een sla voor maatwerkapplicaties standaardoplostijden willen afspreken met betrekking tot het oplossen van fouten in de applicatie. Dat is in veel gevallen niet mogelijk. Wel kan worden afgesproken binnen hoeveel tijd de IT-leverancier een analyse moet hebben gemaakt van de verstoring. Daarbij kan hij dan tevens aangeven wanneer het probleem opgelost kan zijn, dan wel adviseren om de foutoplossing mee te nemen in een volgende release. Uiteraard is het altijd de gebruikersorganisatie die hierin de keuze maakt. Veel voorbeelden van mogelijke dienstenniveaus zijn te vinden op de kennisbank van de ASL BiSL Foundation, www.aslfoundation.org.

Met wie?

Een regelmatig gesignaleerd probleem is het volgende. Een gebruikersorganisatie heeft een sla afgesloten met een rekencentrum over de exploitatie van een maatwerksysteem. Als op zeker moment de applicatie geheel uitvalt, denkt de klant zich te kunnen beroepen op de sla. Maar het rekencentrum weet van niets; de servers staan gewoon te draaien. Het probleem blijkt aan het netwerk te liggen, maar met de netwerkleverancier was geen sla afgesloten. Het rekencentrum rapporteert dus een honderd procent beschikbaarheid, terwijl de gebruikers niet konden werken.

Het is wenselijk dat de gebruikersorganisatie een sla afsluit met één regiepartij, die vervolgens met zijn onderaannemers een sla of *underpinning contracts* afsluit.

Soortgelijke voorbeelden zijn er ook te geven voor problemen die aan de applicatie lijken te liggen maar toch door de infrastructuur worden veroorzaakt, of vice versa. Het afsluiten van twee aparte sla's met AB en TB is voor de opdrachtgever alleen maar lastig. ASL spreekt in dit verband van een serviceteam: één afvaardiging van alle partijen binnen AB

en TB waar slechts één sla mee afgesloten hoeft te worden. Overigens wijst de praktijk uit dat het voor niet te grote gebruikersorganisaties nog steeds lastig is om afspraken te maken met enkele grote leveranciers van netwerken en kantoorautomatiseringspakketten.

Wie het eerste aanspreekpunt zou moeten zijn, verschilt per situatie. Als het een sla van een grote maatwerkapplicatie betreft, zal de sla vaak worden afgesloten tussen FB en AB, waarbij AB een onderpinning contract heeft met TB. Als de dienstverlening bestaat uit het beheer van veel standaardpakketten, zal de sla over het algemeen met TB worden afgesloten. Ook kan de sla worden afgesloten met een coördinerende partij. Het is belangrijk dat alle betrokken partijen altijd op tijd worden betrokken bij het afspreken van de sla.

Soms komt het voor dat de business met FB een sla afspreekt en dat FB vervolgens de regievoerende partij is. Dit is in strijd met de filosofie van ASL en BiSL. FB is de spreekbuis van de business en maakt dus namens de business afspraken met ICT, in de rol van opdrachtgever. FB is geen onderdeel van de IT-dienstverleners. Alleen met een FB-helpdesk, waar gebruikers hun vragen over het gebruik van de applicaties kwijt kunnen, kunnen sla-achtige afspraken zinvol zijn.

Kwalitatief goede afspraken

Voor het maken van goede afspraken over beheerdienstverlening is het essentieel om de te ondersteunen bedrijfsprocessen als uitgangspunt te nemen en de benodigde afspraken daarop af te stemmen. Zo zou het ondenkbaar zijn om voor een bedrijfskritisch proces dat 7x24 uur 'in de lucht' is (bijvoorbeeld het meldkamerproces bij de hulpdiensten)

af te spreken dat prio-1-verstoringen in de ICT-ondersteuning alleen tijdens kantooruren kunnen worden gemeld en opgelost. Maar voor een applicatie die de maandelijkse managementrapportages van een ministerie ondersteunt, zal het veelal niet nodig zijn om te investeren in dure 7x24-uursondersteuning.

Om de afgesproken dienstenniveaus te kunnen bewaken is het noodzakelijk dat ze daadwerkelijk kunnen worden gemeten en dat klant en leverancier het eens zijn over de juistheid van de metingen. Dit lijkt vaak eenvoudiger dan het is. Zo moet een aantal randvoorwaarden zijn ingevuld voor het meten van de tijd die nodig is voor het oplossen van een verstoring:

- Men moet het erover eens zijn wanneer de klok begint te lopen (bij het opnemen van de telefoon door de helpdesk? Bij het doorzetten naar de tweede lijn? Bij het bevestigen door de tweede lijn?) En wanneer de klok mag worden stilgezet (bij het doorgeven van de oplossing aan de eerste lijn? Bij het afmelden aan de klant? Bij het accepteren door de klant?)
- Als start en finish zijn vastgesteld, moeten de hiermee corresponderende tijden en de andere relevante 'mijlpalen' daadwerkelijk worden geregistreerd. Zo kunnen ook eventuele knelpunten in het proces worden vastgesteld (bijvoorbeeld: de helpdesk doet geen afmelding aan de klant, of de tweede lijn koppelt niet terug aan de helpdesk). Dit alles vereist discipline bij alle betrokkenen.
- Er moet een registratiemiddel aanwezig zijn dat voor alle betrokkenen toegankelijk is en waarvoor passende autorisaties zijn geregeld. Een gespecialiseerd pakket is over het algemeen het handigst.

Het is verstandig om veel aandacht te besteden aan de pakketselectie rond de tooling. Niet alleen moeten de operationele behoeften worden ondersteund, inclusief de benodigde autorisatiestruc-

tuur, maar ook moet het genereren van de gewenste dienstenniveaurapportages mogelijk zijn. Vaak zien we dat de mogelijkheden van de tooling hierin leidend zijn, in plaats van de feitelijke behoeften van het contractmanagementproces.

Het is vaak handig om voor het beschrijven van de gebruikte processen naar behoefte te putten uit de drie beheermodellen BiSL, ASL en ITIL, die als checklist kunnen worden gebruikt voor wat er moet worden geregeld tussen de contractpartijen.

In welke vorm?

Om discussies tussen de contractpartijen te voorkomen moeten de contractuele documenten zijn voorzien van actuele documentbeheerinformatie, zoals versie, documenthistorie, datum en goedkeuringen. Het is over het algemeen niet verstandig om de contractuele afspraken in veel verschillende documenten op te nemen. Dit komt de overzichtelijkheid niet ten goede, en het beheer van de overeenkomst wordt (vaak onnodig) gecompliceerd.

Als er sprake is van meer dan één document, bijvoorbeeld een sla met bijbehorend dap (dossier afspraken en procedures), waarbij in het dap de afspraken en procedures gedetailleerd worden uitgewerkt, is het belangrijk om de functie en onderlinge samenhang van de documenten goed te beschrijven. Het voordeel van het scheiden in twee documenten is dat het dap als bijlage van de sla eenvoudiger gewijzigd kan worden dan de sla. Vergaderfrequenties, invulling van verantwoordelijke rollen, de onderlinge werkwijze en dergelijke zullen immers frequenter veranderen dan de echte sla-voorwaarden – voor dat laatste moet het circus van formele goedkeuring worden opgetuigd.

Regie over leveranciers

In de praktijk valt het vaak niet mee om als klant de leveranciers goed aan te sturen. FB, als vertegenwoordiger van de

klantorganisatie, heeft daar bepaalde specifieke competenties voor nodig, die niet per definitie behoren tot de *core business* van de gebruiker van ICT-ondersteuning. Aangezien het portfolio van uitbestede ICT-diensten steeds gecompliceerder wordt, moet de klant verstand steeds meer hebben van architectuur, leveranciersmanagement, financieel management, risico-, programma- en projectmanagement en vele andere zaken. Pas dan kan hij een serieuze gesprekspartner zijn.

Er zijn verschillende constructies mogelijk om deze regiefunctie bij FB vorm te geven, variërend van centraal tot decentraal, met de verschillende varianten daartussen. Die hebben elk hun eigen voor- en nadelen. Wat de meest passende regievorm is, hangt sterk af van karakter en grootte van de klantorganisatie. In een artikel van De Beer e.a.² worden voorbeelden gegeven van inrichtingsvormen van FB bij grote organisaties, die direct van invloed zijn op de vormgeving van de regie over de ICT-leveranciers. Een interessante trend is de uitbesteding van de *interne* regiefunctie aan een gespecialiseerde, onafhankelijke *externe* partij³.

Aansturingsmodel

Voordat een overeengekomen sla in werking kan treden, moet meestal nog een aantal randvoorwaarden worden ingevuld bij de samenwerkende contractpartijen. Met betrekking tot de aansturing van de beheeractiviteiten zijn dat vaak zaken als:

- implementatie van de tooling bij klant en leverancier;
- beleggen van rollen in de aansturing, overleg- en rapportagestructuur en escalatiestructuur (contractmanager, service manager, functioneel beheerder, et cetera);
- plannen van de noodzakelijke overleggen;
- vormgeven van een escalatiepad;

lees verder op pagina 53 ↘

↩ **vervolg** van pagina 21

- instructie van de betrokken medewerkers, inclusief onderaannemers, met betrekking tot de te realiseren dienstenniveaus.

Deze zaken moeten worden geregeld in een transitie- of implementatieplan. Dat wordt vaak gebruikt om de daadwerkelijke inbeheername van te beheren objecten bij ICT-leveranciers te plannen en te managen.

Conclusie

Bij het opstellen van contracten in het algemeen, en van sla's in het bijzonder, is het van belang om alle belanghebbende partijen hierbij te betrekken. Probeer er wel zoveel mogelijk voor te zorgen dat de gebruikersorganisatie voor de betreffende applicatie(s) slechts met één partij een sla afspreekt. Deze partij voert dan de regie over de onderliggende ICT-leveranciers.

Verder is het belangrijk om werkbare sla's op te stellen; denk goed na over wat echt nodig is voor de ondersteunde bedrijfsprocessen. Spreek meetbare dienstenniveaus met elkaar af, niet te weinig maar vooral ook niet te veel. Alleen dan hebben alle betrokkenen plezier van de contracten.

Drs. Frances van Haagen is Manager Quality & Metrics bij de Ordina Software Factory. Dr. Machteld Meijer is zelfstandig senior consultant. Beide auteurs zijn lid van enkele werkgroepen van de Stichting ASL BiSL Foundation. Opmerkingen, suggesties en best practices met betrekking tot dit onderwerp zijn van harte welkom op Machteld.meijer@tiscali.nl of frances.van.haagen@ordina.nl.

Literatuur

- 1 Sieders, R. 'Service level agreements: de nieuwe generatie', in: *IT Service Management best practices deel 1*, Van Haren Publishing, 2004
- 2 Beer, R. de, R. van der Pols, P. Engelhart, D. van den Berg, 'Inrichting van functioneel beheer in grote organisaties', in: *IT Service Management best practices deel 2*, Van Haren Publishing, 2005
- 3 Douwstra, R., F. de Vries, 'Professionalisering klant wenselijk voor goede regievoering ICT – de voordelen van een model voor co-sourcing', in: *Management Executive*, maart/april 2007