

Het perspectief van de klant

Uitbesteden van Oracle-beheer

Wordt u geconfronteerd met de noodzaak om uw Oracle databases te koppelen met externe systemen? Dienen uw databases ook buiten kantoor tijd beschikbaar te zijn? Willen en kunnen uw medewerkers ook buiten kantooruren ingezet worden? Hoe denkt u over de stelling "Eén DBA is geen DBA"? Als u met deze vragen speelt is het uitbesteden van Oracle-beheer een alternatief met vele mogelijkheden. In dit artikel zal Marc Berkenbosch daarom ingaan op de redenen van relaties van Transfer Solutions om hun Oracle-beheer geheel of gedeeltelijk aan Transfer uit te besteden.

De samenwerkingsverbanden die daaruit voortkomen leveren interessante praktijkervaringen op. De redenen en ervaringen bieden u een hulpmiddel bij de beslissing om al dan niet tot uitbesteding over te gaan.

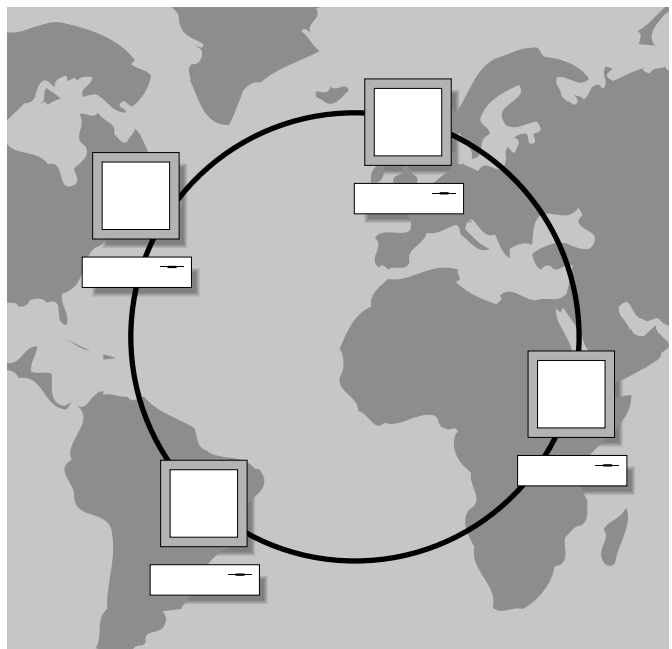
Trends

Het is duidelijk dat de wereld om ons heen, ondanks de enigszins stagnerende economie, in rap tempo verandert. Dit geldt ook zeker op ICT-vlak. Systemen moeten meer en meer met externe systemen gekoppeld worden, de vraag naar ruimere beschikbaarheid (veelal 7*24 uur) neemt toe, de afhankelijkheid van ICT wordt groter et cetera.

Een ander gegeven is dat door diverse toepassingen op het gebied van e-business toepassingen het gebruik van ICT verandert. De verspreiding van computers binnen een bedrijf is tot nu toe buiten het zicht van een klant gebleven. De interactie tussen een klant en het bedrijfsproces verloopt in de meeste gevallen via een medewerker van dat bedrijf. Deze medewerker is in toenemende mate afhankelijk van zijn ondersteunende informatiesystemen. Bij uitval van een bepaald informatiesysteem heeft hij nog steeds contact met de klant. De klant hoeft dus weinig te merken van deze uitval en de medewerker voegt daarmee zijn eigen dienstenniveau toe aan dat informatiesysteem. Bij e-business is de situatie omgekeerd. De klant van een bedrijf heeft rechtstreeks toegang tot de informatiesystemen van het bedrijf. Dat kan via bijvoorbeeld een informatiezuil, maar in de meeste

gevallen zal het via internet zijn. Achter het informatiesysteem zitten medewerkers van het bedrijf de opdrachten van de klant af te wikkelen.

Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de ontwikkeling van systemen en het beheer en onderhoud ervan. De architectuur van systemen speelt een steeds belangrijkere rol, niet in het laatst door de vele mogelijkheden die er zijn. Tegelijkertijd kan er vanuit diverse perspectieven naar ICT-architectuur gekeken worden (zie ook figuur 3). Alle perspectieven raken ook het beheer van ICT. Het beheer wordt hierdoor complex. Er is veel kennis nodig om het beheer uit te voeren. De benodigde kennis hiervoor moet ook geborgd worden; immers het mag niet zo zijn dat het beheer van een individuele medewerker afhankelijk is. Er is geen garantie is dat deze medewerker altijd beschikbaar is en deze medewerker heeft evenmin het eeuwige leven.



Figuur 1. Koppeling van systemen

Motieven

Door de hierboven beschreven trends is het uitbesteden van beheer een punt op de agenda binnen veel organisaties. Transfer DBA Solutions biedt al meer dan vijf jaar haar klanten de mogelijkheid het beheer van Oracle geheel of gedeeltelijk aan haar uit te besteden, eventueel inclusief het beheer van het onderliggende operating system. Wij merken dat steeds meer van onze relaties overwegen deze stap in de een of andere vorm te zetten. Een rondje langs deze relaties levert onder andere de volgende motieven op:

- Het beheer is geen volledige dagtaak en daarom is het niet wenselijk iemand voor dat beheer aan te stellen. Vanwege de specifiek benodigde kennis is het niet aannemelijk dat een andere werknemer het 'er even bij doet'. Flexibele inzet van expertise in geval calamiteiten of projecten is in dit geval een belangrijke reden om het beheer (selectief) uit te besteden.

Het mag niet zo zijn dat het beheer van een individuele medewerker afhankelijk is

- Het beheer is wel een volledige dagtaak en er is ook een beheerder aangesteld. Echter, deze beheerder is niet gedurende 7*24 uur beschikbaar en is ook wel eens afwezig door ziekte of vakantie. Dit betekent een potentieel gevaar voor de continuïteit van de business die van de betreffende ICT-infrastructuur afhankelijk is. Het aanstellen van meerdere beheerders in eigen dienst is duur en het is nog maar de vraag of het werk voor de individuele beheerders daarmee voldoende uitdagend blijft. Het motief in dit geval om uit te besteden is het hebben van een 'achterwacht'.
- In het verlengde van het vorige motief ligt de situatie waarin het beheer vaak meer is dan een volledige dagtaak. De eigen beheerder wordt bijvoorbeeld frequent opgeslokt door projecten en heeft niet of nauwelijks tijd de productiesystemen te beheren. Voorkomende calamiteiten worden *ad hoc* opgelost (brandjes blussen, zie figuur 4) met als bijkomend nadeel dat op dat moment projecten mogelijk vertraging oplopen. Tevens zal deze situatie lieden tot het "verslonzen" van de infrastructuur. Het aanstellen van een tweede beheerder is echter te duur. De verzekering van continuïteit in combinatie met het op orde willen houden van de infrastructuur zijn hier dan ook een belangrijke motieven.
- Het beheer is complex en de eigen beheerder beschikt (nog) over te weinig kennis om alle voorkomende problemen het hoofd te bieden. In dat geval is een 'achterwacht' gewenst. Deze achterwacht dient in geval van calamiteiten snel in te kunnen springen en moet flexibel inzetbaar zijn bij de meer

complexe projecten zoals migraties, conversies en het implementeren van een adequaat back-up scenario. Tevens is het gewenst dat de achterwacht de kennis en ervaring overdraagt aan de nog onervaren beheerder. Het motief dat hier speelt betreft, naast continuïteit, het verwerven van kennis.

Vanzelfsprekend spelen de genoemde motieven in alle gevallen wel een rol. Een motief dat eigenlijk iedereen heel belangrijk vindt betreft de continue beschikbaarheid van beheerexpertise, graag tegen een redelijke prijs.

Uitbesteden of niet?

Wij hebben gemerkt dat het aan de kantzijde een behoorlijke stap is om tot (selectieve) uitbesteding over te gaan. De weg die een uitbestedende partij af moet leggen tot aan het moment waarop het uitbestedingscontract daadwerkelijk ingaat kan behoorlijk lang en complex zijn. In eerste instantie moet er een keuze gemaakt worden of men wel of niet wil uitbesteden. In onderstaande tabel staat, zonder honderd procent volledig te willen zijn, een aantal voor- en nadelen van wel of niet uitbesteden:

In huis houden

- Voordelen**
- ontwikkeling eigen professionele staf
 - controle over eigen personeel
 - geen aansturing externe leverancier (contractmanagement)
 - geen uitbestedingscontract (SLA)

- Nadelen**
- onderhouden en borgen van kennis
 - werven, selecteren en behouden personeel blijft noodzakelijk
 - kosten/opbrengsten vaak onduidelijk
 - veel hogere kosten in een 7*24-uurs omgeving

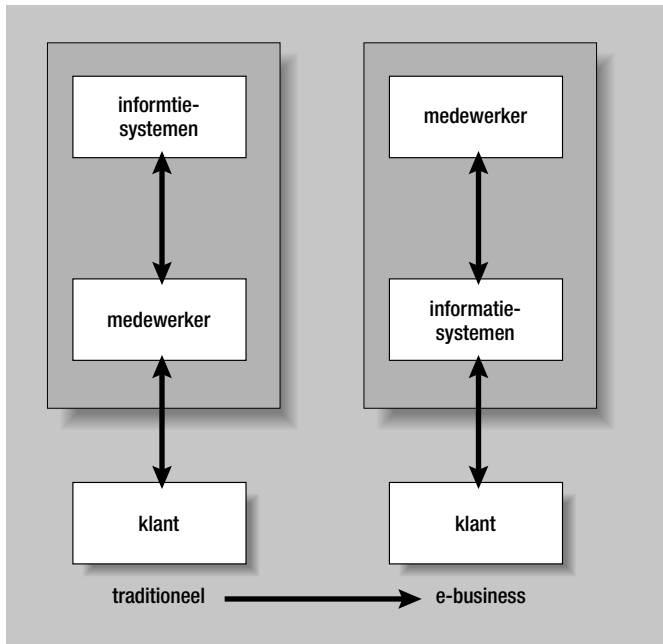
Uitbesteden

- Voordelen**
- concentratie op eigen competenties is mogelijk
 - verwerven van kennis
 - flexibiliteit met betrekking tot resources
 - besparen van kosten
 - delen van risico's

- Nadelen**
- aansturen leverancier (management van verwachtingen)
 - afhankelijkheid van leverancier
 - kennis buiten de deur
 - hoge 'exit'-drempels

Tabel 1. Voor- en nadelen van uitbesteden en 'in huis'-uitvoering

Bij de keuze tussen het in huis houden van taken of het uitbesteden ervan dient men zich steeds af te vragen of de taak voor de organisatie van strategisch belang is, of men de nodige



Figuur 2. Het gebruik van ICT verandert

flexibiliteit behoudt, of men zelf goed genoeg kan sturen op het terrein van de ICT en of men over voldoende medewerkers beschikt (en kan blijven beschikken), zowel in kwaliteit als in kwantiteit, om de gewenste taken uit te voeren. Organisaties beginnen vaak te denken over uitbesteding als het moeilijk is om naast de huidige ICT-ondersteuning ook tot implementatie van nieuwe ICT te komen. Outsourcing wordt soms zelfs gebruikt als een middel om de bestaande beheerorganisatie te verkopen aan een andere organisatie, zodat met nieuwe medewerkers nieuwe technologieën in huis gehaald kunnen worden. De traditionele technologie, veelal een mainframe met legacy-systemen, wordt dan uitbesteed waarbij het zittende personeel wordt overgenomen door de externe dienstverlener. Het komt wel voor dat organisaties aan uitbesteding denken als er intern problemen zijn met het beheer, maar dat is een verkeerd uitgangspunt. Als men niet in staat is het beheer intern goed te organiseren biedt uitbesteding beslist geen oplossing, zo heeft de praktijk uitgewezen. Men is dan namelijk niet in staat de (eigen) verwachtingen te managen en dat is het fundament van een succesvolle uitbestedingsrelatie zoals hierna wordt aangetoond.

Als een organisatie vervolgens besluit dat uitbesteding een levensvatbaar alternatief is voor de langere termijn (commitment van de eigen directie is hierbij van groot belang) dient men zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven wat men precies wil uitbesteden en welke verwachtingen men van een toeleverancier heeft. Vaak mondt dit uit in het verspreiden van een Request for Proposal (RfP) aan een aantal toeleverende partijen^[1]. Op basis van de antwoorden die deze partijen geven wordt een keuze gemaakt door de uitbestedende partij.

Succes in de praktijk

Nadat een organisatie gekozen heeft om tot uitbesteding over te gaan en een toeleverancier gevonden heeft gaat het er om dat de initiële verwachtingen van zowel de uitbesteder als de toeleverancier ook daadwerkelijk waargemaakt worden. Het is daarom interessant om in de praktijk te kijken wanneer uitbestedingsrelaties daadwerkelijk als succesvol worden bestempeld. Succes betekent in deze context het bereiken van doelstellingen door zowel uitbesteder als toeleverancier. Van der Zee stelt dat door de verwevenheid van ICT met de business van de uitbesteder de leverancier deel van de waardeketen van de uitbestedende klant wordt. Daardoor is succesvolle samenwerking afhankelijk van zowel 'zachte' factoren (cultuur, achtergrond) als harde factoren (technologie, serviceafspraken). Deze factoren worden door van der Zee gegroepeerd in vier invloedsgebieden:

1. **Context** Hierbij wordt gekeken naar de partijen zelf en hun omgevingsfactoren.
2. **Content** Bij content wordt gekeken naar de inhoud van de uitbestedingsrelatie.
3. **Besturing** Hierbij staan het proces waarlangs de relatie tot stand is gekomen en de wijze waarop de relatie bestuurd wordt centraal.
4. **Realisatie** Bij realisatie wordt gekeken naar de succesfactoren die in de uitvoering van de samenwerking een rol spelen.

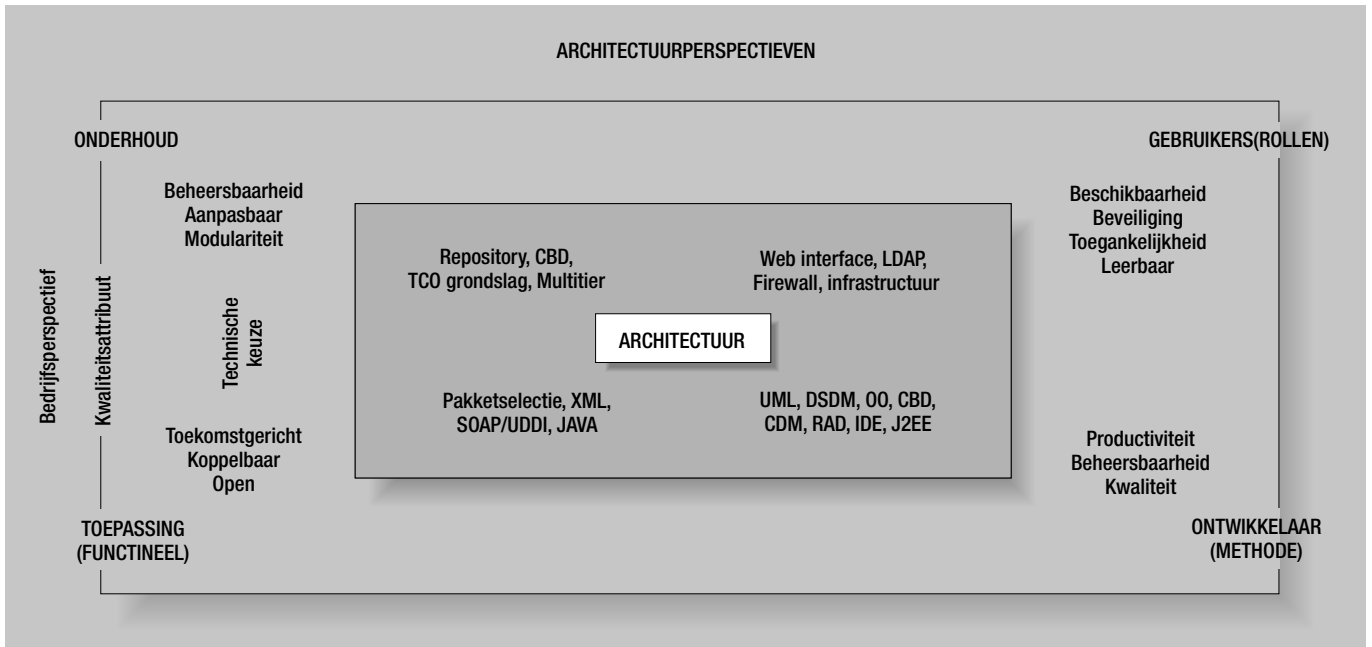
Succesvolle samenwerking is afhankelijk van zowel 'zachte' als 'harde' factoren

Hieronder volgen kort samengevat de conclusies uit het onderzoek van Van der Zee.

Context

- De dienst uitbesteden dient een kernactiviteit van de leverancier te zijn. Hij moet zijn organisatie er op ingericht hebben.
- Voor de klant is met name de branche en het ondernemingsklimaat waarbinnen hij gewend is te opereren van belang. Uit deze business-specifieke situatie ontstaan de motieven om eventueel tot uitbesteding over te gaan.
- De wens om tot uitbesteding over te gaan komt veelal voort uit een transformatie van de business van de klant door bijvoorbeeld privatisering, deregulering of plotseling verhevigde concurrentie. Van de gekozen leverancier wordt verwacht dat hij dit veranderingsproces het best kan ondersteunen.

[1] Voor wie geïnteresseerd is: op o.a. www.brandon-hall.com zijn templates van RfP's te vinden.



Figuur 3. Architectuurperspectieven

- De klant dient in staat te zijn de uitbestedingsrelatie goed aan te sturen. Hij moet tevens in staat zijn om de vraagzijde van ICT in zijn eigen organisatie helder en effectief te managen. De klant is ook een volwaardig gesprekspartner bij technische beslissingen.
- De motieven die een klant hanteert om te besluiten tot uitbesteding moeten helder en concreet haalbaar zijn.
- De klant dient om wat voor reden dan ook van groot belang voor de leverancier te zijn.
- Het topmanagement van de leverancier dient volledige aandacht te hebben voor de uitbestedingsrelatie en moet zich er persoonlijk voor verantwoordelijk voelen. Dit dient tot uiting te komen in periodiek overleg tussen het topmanagement van de klant en de leverancier.

Content

- Zowel de klant als de leverancier hebben de dienst uitbesteding gedetailleerd omschreven. Er is sprake van een duidelijke afbakening van processen en verantwoordelijkheden.
- Er is een schatting gemaakt van de te verwachten hoeveelheid inzet van de leverancier vertaald in een pakket manuren.
- Voor basisdiensten worden vaste afspraken gemaakt en vernieuwende projecten worden ondergebracht in separate contracten.
- De leverancier dient zich uitsluitend te concentreren op datgene waarin hij zeer goed presteert. De klant herkent dit en daarmee wordt het vertrouwen versterkt.
- Klanten verwachten een pro-actieve houding van de leverancier met betrekking tot het aandragen van ideeën voor vernieuwing of verbetering.
- Ongeacht de prijsstelling (fixed price of op basis van nacalculatie)

dienen de kosten voor de uitbesteder beter beheersbaar te zijn dan voorheen.

- Medewerkers van de uitbestedende organisatie met unieke applicatiekennis dienen te worden behouden.
- Indien een gehele afdeling wordt overgenomen moeten snelle ingrijpende veranderingen worden doorgevoerd (o.a. vervanging van het zittende management) om zo snel mogelijk de normen en waarden van de leverancier over te dragen aan de overgenomen afdeling. Zo'n overgenomen afdeling moet leren om leverancier te zijn.

De klant moet op het gebied van ICT een volwaardige gesprekspartner zijn

- Het risico-element (het niet slagen van de relatie) wordt afgedekt door het managen van verwachtingen middels goede samenwerking, strakke aansturing en open communicatie. De basis daarvoor is het Service Level Agreement (SLA) dat dienst doet als communicatiemiddel. Van de leveranciers wordt verwacht een eerste versie van het SLA op te leveren en tevens dat zij de uitbesteder leert hiermee om te gaan.

Besturing

- De motieven om tot uitbesteding over te gaan zijn gekoppeld aan veranderingen in de business. De noodzaak om tot uitbesteding

over te gaan is voortgekomen uit fundamentele beslissingen op het hoogste niveau: de directie of de raad van bestuur.

- Het selectie criterium dat ten aanzien van leveranciers gehanteerd wordt dient te zijn: de mate waarin de leverancier kan bijdragen aan de veranderdoelstellingen.
- De klant dient de voorbereiding projectmatig aan te pakken. Op basis van een plan van aanpak dienen in ieder geval een leveranciers-selectie, een proposal-aanvraag en een informatie-uitwisseling uitgevoerd te worden.
- In de selectiefase dienen zowel de klant als de leverancier over een qua personen niet veranderend team te beschikken. Deze teams moeten ook verantwoordelijk worden voor de realisatie.
- De snelheid van handelen en communiceren is essentieel.
- De keuze voor een leverancier wordt voor een groot deel bepaald door de leverancier af te rekenen op objectief meetbare criteria. Doorslaggevend voor de uitbesteder is echter het gevoel een goede relatie aan te gaan waarin zij vertrouwen heeft.

Realisatie

- Het succes wordt door mensen zelf gemaakt. SLA's zijn hierbij slechts een middel die vaak pas na een bepaalde periode van servicestabilisatie worden vastgelegd.
- De leverancier met een specifieke vraag moet precies weten wie hiervoor het aanspreekpunt binnen de organisatie van de leverancier is. Dit hoeft niet één centraal aanspreekpunt te zijn.
- In alle relaties is sprake van tegenslag. Essentieel daarbij is dat de communicatie op managementniveau open en eerlijk gehouden wordt.
- Van de leverancier wordt verwacht dat hij door zijn kennis en kunde in staat is om direct een ICT-service van hogere kwaliteit te leveren. Het realiseren van snelle verbetering wordt met name verwacht op het niveau van de beheerprocessen. Deze zijn gericht op het maximaal benutten van de technologie, het behouden van een hoog serviceniveau en een hoge klanttevredenheid.
- Een leverancier die de toename in kwaliteit niet direct zichtbaar kan maken dient dat te compenseren door intensief relatiemanagement.

Deze uitputtende lijst geeft goed weer dat er nogal wat voor nodig is om van een succesvolle uitbestedingsrelatie te kunnen spreken. De eindigheid van lijst geeft echter tegelijkertijd aan dat het niet onmogelijk is om daadwerkelijk succes te bereiken. Als we naar onze eigen ervaringen kijken zien we de hierna te noemen succesfactoren als belangrijkste. Gezien het belang van een uitbestedingsbeslissing wil zowel de uitbesteder als de toeleverancier (in dit geval Transfer) de kans op succes maximaliseren.

Samengevat zijn in het geval van Transfer de volgende factoren succesbepalend:

- De leverancier moet voeling hebben met de business van de

klant, de uitbestedende organisatie. Het is heel belangrijk dat de klant weet dat hij, met zijn specifieke problemen, begrepen wordt en dat een leverancier daar een adequate oplossing voor de langere termijn voor kan inzetten.

- Bij de uitbesteder moet voldoende *in house* ervaring met het gebruik van ICT zijn. De leverancier moet de klant begrijpen, maar ook de klant moet op het gebied van ICT een volwaardige gesprekspartner zijn.
- Indien uitbesteders met een grote mate van zakelijke onzekerheid te maken hebben is het voor de toeleverancier van belang om door middel van flexibele contracten een grote mate van flexibiliteit betreffende de beheerfunctie aan te bieden.
- De leverancier moet kunnen aantonen dat de beveiliging van bedrijfsspecifieke gegevens optimaal geregeld is.



Figuur 4. Ad hoc beheer: brandjes blussen

44: Itude

- De leverancier krijgt van de uitbesteder de tijd om een op maat gesneden beheerservice in te richten. Met andere woorden: er is tijd om aan elkaar te wennen waarbinnen, heel belangrijk, de wederzijdse verwachtingen (een kwaliteitsaspect) geëxpliciteerd kunnen worden.
- Zowel de directies van de leverancier als van de uitbesteder zijn betrokken bij de uitbestedingsrelatie. Doorvragen hierover levert op dat het aangaan van een uitbestedingsrelatie een strategische beslissing dient te zijn en niet louter een beslissing genomen op basis van een (wellicht tijdelijk) gebrek aan technische operationele vaardigheden bij de uitbesteder. De directie van de toeleverancier moet nagaan of zij, gegeven de motieven van de uitbesteder om tot uitbesteding over te gaan, voor langere tijd een relatie met deze klant wil.

Wij hebben daarnaast gemerkt dat succes van een uitbestedingsrelatie op meerdere niveaus beleefd wordt. De directie van de uitbestedende organisatie koppelt succes aan het flexibel kunnen inzetten van nieuwe technologie en aan mensen die met deze

***Er is tijd nodig om
aan elkaar te wennen,
waarbinnen wederzijdse
verwachtingen geëxpliciteerd
kunnen worden***

technologie kunnen werken. Het middenkader op tactisch niveau definieert succes als het behalen van de doelstellingen omdat zij daarop afgerekend wordt. Op operationeel niveau wordt een uitbestedingsrelatie met een leverancier succesvol genoemd indien de kwaliteit van de geleverde services goed is. Kwaliteit is hier bedoeld in termen van een beter applicatie, nieuwe PC's of een hogere beschikbaarheid van faciliteiten en systemen (zie ook: van der Zee, 1997).

Tenslotte

Succesvol uitbesteden is absoluut mogelijk. Onze eigen ervaringen en de in dit artikel weergegeven lijst van succesfactoren die ook uit de praktijk afkomstig zijn bewijzen dat. Het is echter een fundamenteel andere oplossing dat het, al dan niet tijdelijk, inhuren van (eigen) personeel en het moet niet verward worden met het over de muur kieperen van verantwoordelijkheden. De belangrijkste les die wij geleerd hebben met betrekking tot uitbestedingsrelaties is dat die relatie een goede collegiale relatie moet zijn ondanks dat diverse betrokken personen op verschillende loonlijsten staan. Dat is niet altijd makkelijk, maar geldt

dat niet voor alles? Naast het adequaat uitvoeren van wat er in een overeenkomst is afgesproken is het onderhouden en intensiveren van de relatie dus minstens zo belangrijk en dat moeten beide partijen willen nastreven.

Referenties

Auteur: Drs. M.A. Berkenbosch MBA,
Titel: "Het positioneren en implementeren van de dienst uitbesteding van beheer". Juni 2000. Dissertatie ter afsluiting van de MBA-opleiding gevolgd bij Business School Nederland.

Auteur: Prof. Dr. B. de Wit, Drs. M. Mol en
Drs. E. van Drunen.

Titel: "Uitbesteden en toeleveren: motieven, trends en effecten".

Uitgeverij: Utrecht: Lemma, 1998.

Auteur: Dr. Ing. H.T.M. van der Zee et.al.

Titel: "Succesvol outsourcen van IT in Nederland".

Uitgeverij: Den Haag: ten Hagen & Stam Uitgevers, 1997.

Drs. Marc Berkenbosch MBA

Marc Berkenbosch is in dienst bij Transfer Solutions als business unit manager van Transfer DBA Solutions. Voor zijn MBA-studie heeft hij onderzoek gedaan naar het implementeren van uitbesteding als dienst. Transfer DBA Solutions heeft inmiddels meer dan vijf jaar ervaring met deze vorm van dienstverlening op het gebied van Oracle-beheer. Voor vragen kan hij bereikt worden via mberkenbosch@transfer-solutions.com.