

INK, ISPL, ASL en ITIL ook toepasbaar voor besturing outsourcingrelaties

Governance en kwaliteitsmodellen

Outsourcing heeft de afgelopen jaren een grote vlucht genomen. Niet alleen kwantitatief (IDC voorspelt een jaarlijkse groei in bestedingen van twaalf procent) maar zeker ook kwalitatief. Naast de uitbesteding van ICT-infrastructuren en applicaties besteedt men in toenemende mate ook complete bedrijfsprocessen uit. Hiermee neemt het strategisch belang van outsourcing voor de opdrachtgever toe. De mate waarin de opdrachtgever in staat is om op een adequate manier de leverancier aan te sturen (de 'governance') wordt hiermee één van de belangrijkste succesfactoren. In dit artikel stelt Laura de Vries dat governance is te verbeteren door de toepassing van kwaliteitsstandaarden als INK, ISPL, ASL en ITIL. Deze modellen zijn ontwikkeld om in een interne organisatie te worden toegepast, maar kunnen ook in een outsourcingcontext hun waarde bewijzen.

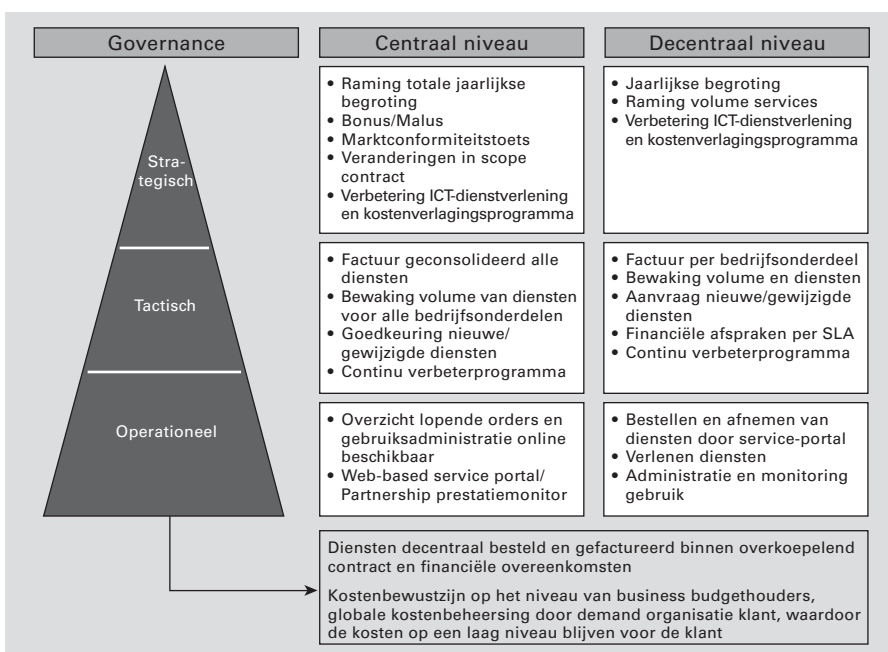
Outsourcing van ICT is gemeengoed geworden. De ervaringen van de eerste outsourcinggolf zijn inmiddels bekend. Een goede governance (het besturen van de klant-leverancierrelatie) blijkt een cruciale factor te zijn voor het slagen van een outsourcingdeal. Onderzoeksbureaus als Gartner¹, Giarte² en Morgan Chambers³ bevestigen dit. Giarte definieert governance als: "het geheel van regels, procedures, verdeling van verantwoordelijkheden en organisatorische inrichting, dat is gericht op een efficiënte toepassing van IT en de beperking van risico's voor de opdrachtgever". Een goede governance moet bijdragen aan de bijdrage van ICT aan strategische doelstellingen, het kunnen beheersen van de kosten van IT, het kunnen controleren van de risico's van IT (zoals fraude en inbraak) en het kunnen garanderen van de continuïteit van bedrijfsprocessen².

Een goed governancemodel moet afspraken vastleggen over:

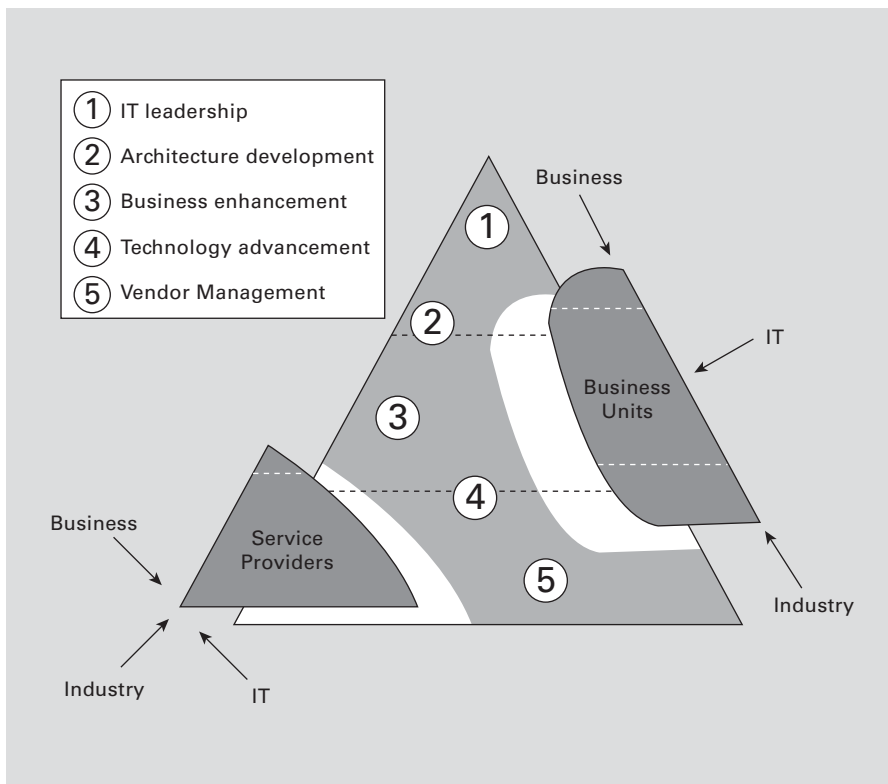
- rollen;
- overleg- en communicatiestructuren;
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- rapportages over de dienstverlening;
- diensten;
- evaluatiemomenten;
- klanttevredenheid;
- innovatie;
- facturering.

Governancemodel

Gelet op de omvang en de aard van de bij governance te bespreken onderwerpen maken we onderscheid in



Afbeelding 1. Governancemodel op drie niveaus.



IS Lite-model van Gartner.

strategisch, tactisch en operationeel niveau. Waar de klant een sterk gedecentraliseerde organisatie heeft, moet men bovendien ook vastleggen welke zaken centraal en decentraal worden beslist. In afbeelding 1 is uitgewerkt welke onderwerpen op welk niveau kunnen worden besproken.

Rondom deze meer inhoudelijke afspraken moet een aantal processen worden ingeregeld. Denk aan strategie, vendor management, demand management, projecten, risicomangement, kwaliteitsmanagement en escalatieprocedures. Periodieke planning & control-cycli zijn nodig om de aantallen van de gewenste diensten en oplossingen te beheersen.

Succesfactoren bij governance blijken echter met name te liggen op het relationele vlak. Niet alles is immers te regelen in formele afspraken. Een relatie op basis van openheid, vertrouwen en partnership is een absolute voorwaarde voor succes.

Mediawereld

We beschrijven nu een voorbeeld van governance bij een sterk gedecentraliseerde organisatie in de mediawereld. In dit geval was het van groot belang dat de CIO op centraal niveau de grip op de ICT-dienstverlening en kosten kon houden, terwijl de decentrale organisatieonderdelen zelfstandig Service Level Agreements (SLA's) met de leverancier konden afsluiten en binnen het raamwerk van deze SLA's diensten konden bestellen en gefactureerd krijgen. Om dit te realiseren werd een governance model opgesteld waarbij een centrale regiegroep te allen tijde het overzicht moest kunnen houden zonder hierbij de levering van de diensten op decentraal niveau te vertragen. Dit probeerde men te realiseren door de bedrijfsonderdelen de vrijheid te geven bestaande diensten af te nemen uit een centraal vastgestelde dienstencatalogus, waarbij nieuwe diensten eerst door de centrale regiegroep moesten worden goedgekeurd

alvorens te worden opgenomen in de dienstencatalogus. Zo werd bereikt dat deze nieuwe diensten ook voor andere bedrijfsonderdelen beschikbaar kwamen en eventueel 'geshared' konden worden aangeboden. De kosten werden door de regiegroep bewaakt door maandelijks geconsolideerde rapportages te ontvangen van de leverancier over de aan de bedrijfsonderdelen verstuurd facturen.

Naast deze instrumentele afspraken bleek ook de relationele factor van cruciaal belang. Tijdens de aanloopfase van het contract en het 'inregelen' van de governance deden zich nog enkele knelpunten voor die ter plekke konden worden opgelost doordat de delivery manager van de leverancier en de regiegroep van de klant uit dezelfde mensen bestonden die eerder de contractonderhandelingen hadden gedaan. Zij kenden dus de 'ins and outs' van de contractuele afspraken en met name de geest van deze afspraken, waardoor de onvermijdelijke problemen soepel konden worden opgelost.

Ketenbesturing

Governance in strategische uitbestedingsrelaties lijkt wellicht een relatief nieuw fenomeen waarover nog veel kennis moet worden vergaard en ervaring moet worden opgedaan. Deels is dit ook zo. Echter, governance van een uitbestedingsrelatie is in feite niets meer of minder dan het aansturen van een ondersteunend bedrijfsproces, zoals ICT, maar dan buiten de grenzen van de eigen organisatie, in de keten van klant en leverancier. Gartner geeft dit in zijn IS Lite-model⁴ weer (zie afbeelding 2).

De traditionele ICT-afdeling (de driehoek) wordt in dit model sterk afgeslankt door een deel (de uitvoering en beheersing van ICT-processen) uit te besteden aan een externe serviceprovider, en een ander deel (bijvoorbeeld functioneel beheer) onder te

brengen in de business-units van de klantorganisatie, waarmee het dicht bij de business komt te liggen. De achterblijvende organisatie wordt de nieuwe governance-organisatie vanuit de opdrachtgever, waarin vijf rollen zijn onderkend om de leverancier aan te sturen:

- IT-leadership: IT-visie, afstemming tussen IT en business, IT-resource management;
- Architecture development: IT-technisch design en standaarden;
- Business enhancement: business process analyse, projectmanagement, business relatiemanagement;
- Technology advancement: technologie R&D, bijhouden technologische ontwikkelingen, prototyping;
- Vendormanagement: contractonderhandelingen, performancemonitoring, leveranciersrelatiemanagement⁴.

De governance-organisatie met deze vijf rollen is erop gericht om de keten van leverancier (de serviceproviders) naar klant (de business-units) en de klanten van de klant optimaal te besturen.

INK-model

In algemene zin zijn al best-practices voorhanden voor het aansturen van processen in de keten. Het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is de Nederlandse versie van het EFQM-model, waarbij veertien vooraanstaande Europese bedrijven sinds 1988 best-practices hebben vastgelegd voor het besturen van organisaties, zowel in de profit- als de non-profit sector. Het model onderscheidt negen aandachtsgebieden. Resultaten meten gebeurt aan de rechterkant van het model, vanuit het perspectief van vier groepen belanghebbenden (klanten en leveranciers, medewerkers, de maatschappij, en de bestuurders en financiers). De activiteiten van de organisatie zijn vervolgens gevangen in vijf aandachtsgebieden (leiderschap, strategie en beleid, mid-

INK-fasen

Het INK-model kent vijf volwassenheidsfasen.

Fase I : Activiteitgeoriënteerd

Bij bedrijven van fase I staat de output, het resultaat van het proces centraal. Er ligt veel nadruk op het oplossen van problemen nadat ze zijn ontstaan en op basis van klachten over de producten.

Fase II : Procesgeoriënteerd

In een procesgeoriënteerd bedrijf staan het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan centraal. Op basis van metingen en kennis van processen vinden verbeteringen plaats.

Fase III : Systeemgeoriënteerd

Bedrijven in deze fase richten zich op de totale organisatie, inclusief ondersteunende processen, en de beheersing daarvan. Beheersing van processen staat in het teken

van interne en externe klantgerichtheid. Metingen in het gehele proces zijn gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Op basis van trends neemt het bedrijf preventieve maatregelen.

Fase IV : Ketengeoriënteerd

Deze bedrijven brengen beheersing van de totale organisatie in relatie met leveranciers en afnemers. Kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut. In samenwerking met leveranciers en afnemers wordt een win-win-situatie voor de hele keten gerealiseerd.

Fase V : Excelleren en Transformeren

Bij bedrijven in deze fase zijn visie en beleid van de organisatie gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. Het proces van continue verbetering is intern en extern verankerd.

delen, medewerkers en processen). De afsluiting van het model is een terugkoppellus: verbeteren en vernieuwen is een voortdurend proces⁵.

Het INK-model kent vijf volwassenheidsfasen (zie kader 'INK-fasen'). Een goed functionerend governancemodel eist in INK-termen dat zowel klant als leverancier zich ten minste in fase 3 (systeemgeoriënteerd) maar beter nog in fase 4 (ketengeoriënteerd) bevinden. In deze fase hebben bedrijven hun processen afgestemd op of geïntegreerd met de processen van hun leveranciers en klanten. Dit is precies wat met governance wordt beoogd op het gebied van IT-dienstverlening. In de praktijk bevinden de meeste organisaties zich momenteel in fase 2 of 3 (proces- respectievelijk systeemgeoriënteerd). Hierbij ligt de nadruk op het primaire proces, en worden de belangen van klanten en

leveranciers nog niet expliciet meegevoegd. Regelkringen beginnen te ontstaan maar zijn nog niet overal in de organisatie doorgevoerd. Dit verklaart mogelijk waarom governance in de praktijk nog zo vaak te kort schiet. Deze bedrijven hebben bijvoorbeeld nog geen volledig inzicht in de interfaces tussen vraag en aanbod van ICT. Dit maakt het lastig om de ICT uit te besteden. Immers, de slechte afstemming van ICT op de vraag wordt na uitbesteding juist uitvergroott doordat het nu over de grenzen van de organisatie heen gaat lopen. Gebrekkig contractmanagement, overschrijding van budgetten, niet nagekomen verwachtingen en ontevreden gebruikers zijn het gevolg. Een ander veelvoorkomend voorbeeld is dat organisaties de kosten van ICT niet volledig in beeld hebben. Het bereiken van kostenbesparingen door outsourcing wordt daarmee een schot in het duister.

ITIL en ASL

Een belangrijke stap in het professionaliseren en verzakelijken van de dienstverlening aan de klant na uitbesteding is het invoeren of verder doorvoeren van best-practices en standaarden. Zowel ITIL als ASL kennen processen die aspecten van de governance beschrijven, zoals service-levelmanagement en changemanagement.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) werd in 1990 in

Nederland geïntroduceerd en heeft zich sindsdien bewezen als de facto standaard voor het effectief en efficiënt beheren van ICT-middelen en -diensten. ITIL omvat een veertigtal procesbeschrijvingen, die zijn samengesteld door specialisten uit de praktijk. Wat ITIL betekent voor het beheer van ICT-systemen, is de Application Services Library (ASL) op het terrein van application services: de standaard voor onderhoud en vernieuwing van applicaties.

Behalve een theoretisch kader biedt het INK-model ook handreikingen om van fase 2 of 3 naar fase 4 te komen. Het model biedt een checklist waarmee een bedrijf een zelfevaluatie kan uitvoeren en verbeterpunten kan identificeren. Deze checklist is goed aan te passen voor de situatie van een governancemodel voor outsourcing. Een kritische kijk op de eigen processen en prestaties is misschien niet makkelijk, het is wel de beste aanmoediging om de organisatie voortdurend te verbeteren en veranderen.

INK voor governance

Het INK-model geeft aan dat organisaties die zich in fase 4 bevinden, beschikken over meetgegevens van indicatoren op de resultaatgebieden (waardering door klanten en leveranciers, medewerkers, maatschappij, bestuur en financiers). Bovendien heeft de organisatie doelstellingen op deze indicatoren, en beschikt men over trendinformatie. Deze indicatoren kunnen specifiek worden toegesneden op de governance. Zo zal de ROI van de outsourcingdeal een belangrijke indicator vormen voor het gebied bestuur en financiers. In algemene zin blijken de belangrijkste doelstellingen van uitbesteding voor klan-

ten te zijn: kostenverlaging, meer flexibiliteit en innovatie.

Afhankelijk van de doelstellingen van de uitbesteding kan men de nadruk meer leggen op kosten en service-levels of op innovatie en bijdrage aan de strategische doelstellingen van de klant. Voorbeelden van mogelijke indicatoren zijn:

- terugverdientijd (return on investment);
- kosten of marktconformiteit;
- service-levels;
- conformiteit aan vastgestelde (beveiligings)normen;
- tevredenheid van de business over de ICT;
- tevredenheid van de eindgebruikers;
- bijdrage aan strategische doelstellingen klant;
- doorlooptijd, kosten en resultaten van (grote) projecten.

Om deze indicatoren op peil te houden en bovendien een positieve trend te laten zien, geeft het INK-model aan welke maatregelen er op de organisatiegebieden kunnen worden genomen (dus leiderschap, beleid en strategie, management van middelen, management van personeel en management van processen). Gebruik van het INK-model garandeert hierbij dat

men evenwichtig aandacht besteedt aan alle relevante gebieden, dus ook aan 'zachte' factoren zoals leiderschap. Het INK-model motiveert tot verbeterstappen. Het is een krachtig hulpmiddel om op een rijtje te krijgen wat de sterke punten zijn en waar verbetermogelijkheden liggen. Gebruik van het model leidt ertoe dat knelpunten in de governance stelselmatig en gestructureerd worden aangepakt - de belangrijkste het eerst.

ISPL

Een methodiek die specifiek is toegesneden op de relatie tussen klant en leverancier, is de Information Services Procurement Library (ISPL). ISPL is een 'best practice library' voor het verwerven of uitbesteden van (ICT-gerelateerde) diensten⁶. ISPL biedt een aantal boeken, tools en diensten om opdrachtgevers- en leveranciersorganisaties te helpen de verwerving of uitbesteding van diensten en systemen te beheersen in een verscheidenheid aan situaties. Het helpt opdrachtgevers en leveranciers kosten, risico's en tijdsplanningen te beheersen, en wederzijds begrip te bevorderen. Veel diensten en projecten mislukken door onvoldoende risicomangement. De benadering in ISPL levert vooral een bijdrage aan de analyse en beheersing van risico's, doordat het inzicht biedt in de onderliggende complexiteit en onzekerheden van het ontwerpen en leveren van de beoogde diensten. ISPL is ontwikkeld voor gebruik in zowel de publieke als de private sector.

ISPL voor governance

Door ISPL te gebruiken gaan klant en leverancier dezelfde taal spreken, en wordt het makkelijker om verwachtingen naar elkaar uit te spreken. ISPL beschrijft verder dat in de relatie tussen klant en leverancier een aantal decision points (beslispunten) wordt vastgelegd, waardoor gedurende de totale contractduur duidelijk wordt

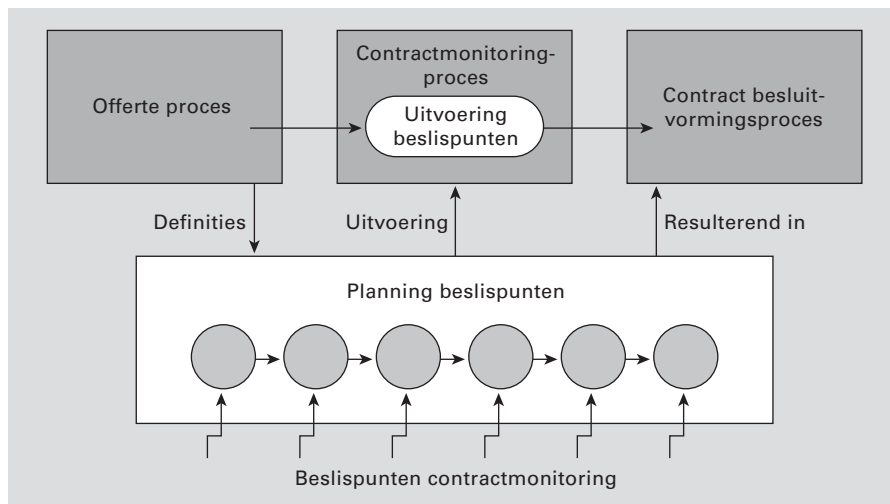
welke beslissingen op welk moment door wie moeten worden genomen op basis van welke informatie (zie afbeelding 3).

Voor een governancemodel blijkt het goed te werken om op deze manier de beslispunten vast te leggen. Beslispunten die dan aan de orde komen kunnen zijn evaluatie contract, besluit contractvervolg, marktconformiteit, third party audit op naleving beveiligingsnormen, klanttevredenheid, uitputting omzetgarantie, aanvraag nieuwe dienst et cetera.

In het voorbeeld van de media-organisatie bleek in het beginstadium dat zowel de medewerkers die over zijn gegaan naar 'de leverancier' als de achterblijvende informatiemanagers nog moesten wennen aan de nieuwe governance-organisatie. In een serie workshops, geënt op de best practices van ISPL, werden beide doelgroepen gezamenlijk betrokken om de consequenties van de governance-afspraken in de praktijk helder te krijgen. Onderdeel hiervan was het doorlopen van de vastgelegde beslispunten. Onduidelijkheden bleken met name te zitten in de interne governance aan beide kanten. De nieuwe afspraken tussen klant en leverancier hadden tot gevolg dat nieuwe wegen moesten worden ingeslagen binnen beide organisaties. Rondom het voorleggen van een offerte aan de regiegroep was het bijvoorbeeld nog niet duidelijk in welk stadium en door welke functionaris dit moest gebeuren. Hierover zijn tijdens de workshops aanvullende afspraken gemaakt.

Professionaliseringslag

Governance, de besturing van de klant-leverancierrelatie, is een cruciale succesfactor bij outsourcing-deals. Voor opdrachtgevers geldt dat zij er rekening mee moeten houden dat een professionaliseringslag van de ICT-organisatie vaak nodig is om de governance goed te laten verlo-

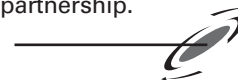


Afbeelding 3. Beslispunten contractmonitoring (ISPL).

pen. Modellen als het INK-model, ITIL, ASL en ISPL zijn goed te gebruiken als hulpmiddel om te komen tot deze professionaliseringslag en daarmee tot een beter werkend governancemodel. Deze modellen bieden aanknopingspunten om tot een hogere volwassenheidsfase en daarmee tot een betere governance-organisatie te komen.

Het feit dat de meeste organisaties nog niet in een hoge volwassenheidsfase zitten wil overigens niet zeggen dat zij niet in staat zijn om tot een goede governance-organisatie te komen. Juist de uitbesteding kan een impuls geven om de professionaliseringslag door te maken, en samen met de leverancier te groeien naar een volwassen partnership. Wat dit wel wil zeggen is dat een organisatie die zich in een lager stadium bevindt, er rekening mee moet houden dat de outsourcing, en in het bijzonder de governance, niet rimpelloos zal verlopen. Een organisatie die de ICT-dienstverlening in de eigen organisatie nog niet voldoende in kaart heeft, doet er verstandig aan zich erop te bezinnen eerst nog intern verder te professionaliseren alvorens tot outsourcing over te gaan. Immers, als je een probleem uitbesteedt, krijg je een uitbesteed probleem. De ervaring

leert dat een klant eerst minimaal het inzicht moet hebben in de ICT in samenhang met de bedrijfsprocessen die door de ICT worden ondersteund. Outsourcing is niet de enige vorm van sourcing. Van belang voor de opdrachtgever is om de juiste sourcingstrategie te kiezen die past bij de doelstellingen van de organisatie en het volwassenheidsniveau van de interne governance-organisatie. Vanuit deze sourcingstrategie kunnen klant en leverancier samen doorgroeien naar een volwaardig partnership.



Noten

1. Gartner, Trust and Control: Key to Optimizing Outsourcing Relationships, november 2003.
2. Giarte, Governance van IT en outsourcing, december 2003.
3. Morgan Chambers, (Out)sourcing: de prestatie van leveranciers, oktober 2003.
4. Gartner, the reality of IS Lite, september 2003.
5. <http://www.ink.nl>.
6. Introduction to ISPL, ISBN 90.76304.85.8.

Laura de Vries

Laura de Vries (l.devries@pinkroccade.com) is portfolio-manager outsourcing bij Pink-Rocade.