

Handen uit de mouwen!

NA **EEN TRANSITIE BIJ OUTSOURCING** IS VAAK WEL DUIDELIJK DAT HET PROCES LANG NIET GOED VERLIEP. HOEVEEL **ACHTERSTALLIG ONDERHOUD** IS TIJDENS DE OVERDRACHT VAN DE IT-DIENSTEN NIET AAN HET LICHT GEKOMEN? HOE HARD IS DE CIO NIET ONTWAAKT UIT **ZIJN STILLE DROOM**, OVER EEN LEVERANCIER DIE HEM **PROACTIEF** VAN ZIJN PROBLEMEN VERLOST? DIT ARTIKEL GAAT IN OP **DE SPECIFIEKE EIGENSCHAPPEN** VAN DE TRANSITIE BIJ OUTSOURCING; **DOOR IT-ORGANISATIES EN -LEVERANCIERS** VEELAL TEN ONRECHTE ALS **IT-PROJECT** GEZIEN.

Door Raymond van Gils en Marco van der Haar

Opgewekt vertrekt de CIO die maandagochtend naar het werk. Vandaag is een grote dag voor hem en voor de grote financiële instelling die bezig is grote delen van haar IT-organisatie uit te besteden. Alles is eraan gedaan om de uitbesteding tot een succes te maken: de leveranciers zijn zorgvuldig gecontracteerd, diverse projectteams met ervaren mensen zijn aan de slag gegaan, trainingen zijn gevolgd en deskundige adviseurs in huis gehaald. En vandaag dan het moment van de waarheid – de transitie gaat van start. Vanaf nu kunnen de leveranciers tonen wat ze waard zijn. De CIO twijfelt er niet aan; het transitieproject zal tot een goed einde worden gebracht.

De eerste strubbelingen ontstaan echter al snel. Enkele lijnmanagers hebben geklaagd over een verslechtering van de IT-dienstverlening. De CIO heeft een onaangename sessie met een van de leveranciers achter de kiezen, waarbij de leverancier zijn beklag deed over de kwaliteit van de overgedragen systemen. De CIO is er maar ternauwernood in geslaagd een aanzienlijke verhoging van de tarieven te voorkomen.

Een week later drijven er regelrechte onweerswolken boven het outsourcingfront. De CIO is bijster ontevreden over de leveranciers die onvoldoende lijken te sturen en zich almaar op het contract beroepen. De leverancier die al eerder is komen klagen, spreekt nu openlijk van 'lijken in de kast'. In het transitieteam is de sfeer ernstig verslechterd en – het ergste van alles – in de board worden al kritische vragen gesteld.

Fouten

De transitie is voor de meeste IT-organisaties bepaald geen plezierige ervaring. Wat gaat er dan fout? Vaak is het dit: de uitbestedende organisatie sluit het sourcingscontract af voordat een duidelijke visie op de transitie van de dienstverlening is geformuleerd. Vervolgens wordt de transitie in gang gezet, terwijl klant en leveranciers hier nog geen gezamenlijke focus op hebben. Ook de aanpak is nog onvoldoende helder. Dit leidt in de regel tot een gebrek aan operationele sturing van de leverancier. Er ontstaan geforceerde situaties waarbij partijen met het contract in de hand hun menings-

verschillen proberen te beslechten. Verder leeft het hardnekkige misverstand dat een transitie een migratieproject zou zijn. Bij migraties gaat het 'slechts' om het realiseren van vernieuwingen; transities omvatten niets minder dan de overdracht van de uitvoering van de dienstverlening. Het realiseren van vernieuwingen komt meestal pas aan de orde wanneer de bestaande dienstverlening door de leverancier met goed resultaat is overgenomen.

De gewenste transitieaanpak maakt idealiter deel van het offertetraject uit. Net als regievoering (demand- en supplymanagement) is transitie management een factor die medebepalend is voor de manier waarop de uitbesteding vorm moet krijgen. Het is zeker niet de zoveelste fase in het outsourcingproject. Sowieso zou het accent heel anders moeten liggen. Bij outsourcing en de bijbehorende transitie draait het niet zozeer om goed projectmanagement. Het gaat om een expliciete, procesgeoriënteerde focus op het gecontroleerd overnemen van de juiste dienstverlening. Een tweede essentiële factor is het waarborgen van de beschikbaarheid en continuïteit van de dienstverlening.

Om dat te bereiken is het zaak de transitieaanpak te richten op een transparante en operationele samenwerking

tussen de IT-organisatie, de IT-regiefunctie en de leverancier. Dat is tevens een goede uitgangspositie voor het verder verbeteren van de IT-organisatie na de transitie.

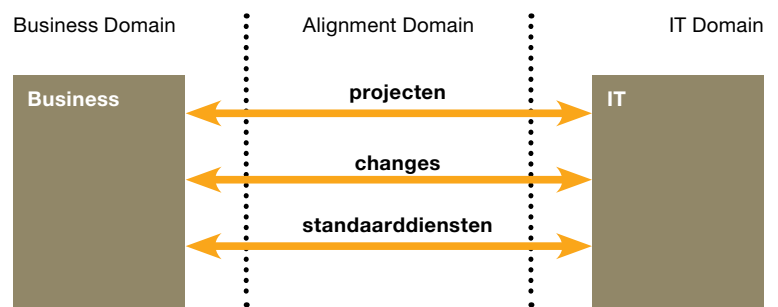
Principes

Dit zijn algemene uitgangspunten. De vraag is nu wat de succesfactoren voor een transitie zijn. In de eerste plaats betreffen die de principes die aan de uitbesteding ten grondslag liggen. Zoals gezegd moet de dienstverlening centraal staan, alsmede het besef dat

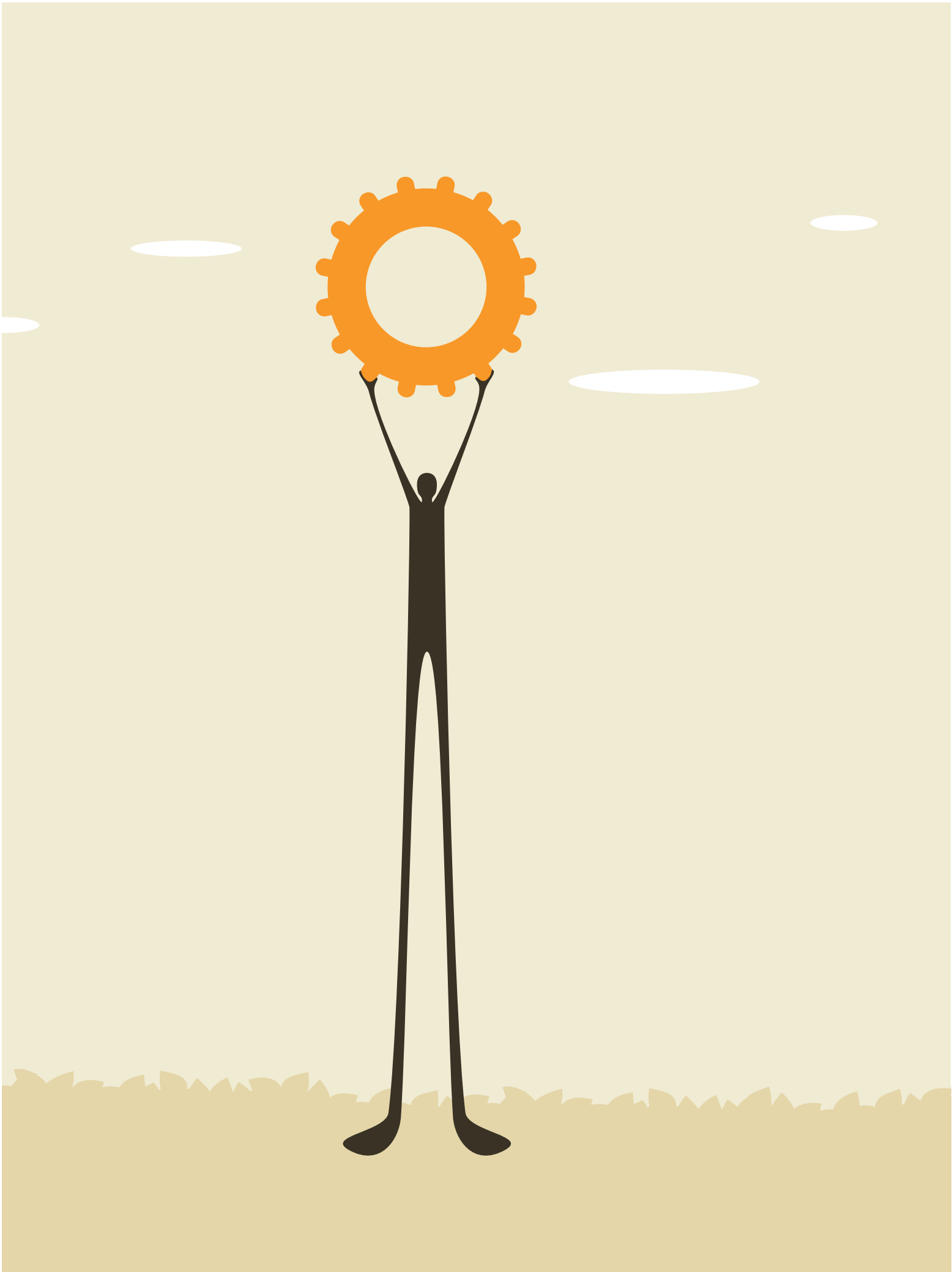
de uitbestedende organisatie en daarmee de CIO – en niet de externe leverancier – het meeste belang heeft bij een adequate levering van IT-services. Het centrale principe is dat de diensten tijdig en tegen geaccepteerde kosten worden geleverd en de overeengekomen kwaliteit hebben.

Wie dit principe onderkent, zal begrijpen dat het zaak is dat een eigen regieorganisatie de transitie vormgeeft. De regieorganisatie doet er goed aan tijdens de transitie te sturen op de bijdrage van de leverancier aan projecten en bijzondere orders, en niet alleen aan de expliciet gecontracteerde standaarddienstverlening. Deze wordt over het algemeen wel goed uitgevoerd; het schort in de praktijk juist aan de af-

DE TRANSITIE IS VOOR IT-ORGANISATIES VAAK GEEN PLEZIERIGE ERVARING



Figuur 1. De delivery van diensten moet gewaarborgd zijn. We onderscheiden drie *delivery flows*: projecten (binnen een projectportfolio), overige aanvragen/changes en standaarddienstverlening (gebaseerd op een pdc of SLA).



VERTROUWEN IN DE LEVERANCIER IS GOED, MAAR ZELF DE EIGEN PROBLEMEN OPLOSSEN IS BETER

handeling van de specifieke verzoeken – die ene bijzondere kleurenprinter – en de bijdrage aan projecten. De standaarddienstverlening krijgt in de contractonderhandelingen ruime aandacht en wordt zorgvuldig vastgelegd in een product/dienstencatalogus (pdc), met de daaraan verbonden service levels.

De oude IT-organisatie handelde de ict-projecten en bijzondere verzoeken (ook: overige aanvragen) vaak op verschillende en niet-geformaliseerde manieren af, wat de nieuwe leverancier uiteraard niet kan doen. Deze werkt vaak op een fabrieksmatige en gecontroleerde manier, wat het voor een transitieteam ook moeilijk maakt te plannen voor diensten die niet standaard zijn, maar vaak wel bepalend voor de service die de klant ervaart.

Hierboven werd al aangestipt dat de transitieaanpak in de praktijk meestal te laat wordt vastgesteld. Deze zou deel moeten uitmaken van de offerte (request for proposal) en van de beoordeling en gunning van de dienstverlening. Zelfs tijdens de onderzoeksfase voorafgaand aan de offerte zou de voorbereiding van de transitie al aan de orde moeten zijn. En het gaat nog verder: de gewenste dienstverlening zou het uitgangspunt moeten zijn bij het bepalen van de transitieaanpak. Daarbij staan de volgende vragen centraal: Welke diensten willen we op een adequate manier aan onze klant leveren? En wat betekent dat voor de manier waarop we de transitie gaan inrichten en de samenwerking tussen partijen gaan organiseren?

Planning en inrichting

Een due diligence of verificatie is steevast onderdeel van een uitbesteding

van IT-dienstverlening. De leverancier verifieert of de geschetste situatie bij de klant klopt met wat hem is meegedeeld. De uitbestedende partij op haar beurt levert zo goed mogelijk de informatie die de leverancier daarbij nodig heeft. Helaas wordt lang niet altijd een *site survey* uitgevoerd, een grondige inventarisatie van de IT-omgeving van de uitbestedende partij. Toegegeven, dit kost veel tijd en kan de klantorganisatie soms frustreren, maar voorkomt ernstiger problemen in een later stadium. Toch laat de praktijk zien dat men te veel vertrouwen stelt in de kwaliteit van bestaande administraties, terwijl CMDB's, de applicatieportfolio en -documentatie, de licenties en dergelijke allerminst op orde zijn.

Een due diligence moet voldoende aandacht krijgen. Het verdient aanbeveling deze voorafgaand aan de transitie als een afgebakend geheel voor te bereiden en te organiseren. De leverancier kan daarbij maar het beste alle medewerking krijgen, vanuit de gedachte dat omissies vroeg of laat toch wel aan het licht komen. Door ze gezamenlijk op te sporen en te erkennen, ontstaat bovendien een sfeer van vertrouwen en goede samenwerking. Wanneer vindt de verificatie het beste plaats? Uiteraard na de gunning, maar wel voordat de contracten getekend worden. De uitkomsten van de due diligence kunnen dan in het contract worden meegenomen, wat niet alleen voor de leverancier prettig is, maar uiteindelijk ook voor de uitbestedende partij.

Zodra bekend is wat precies wordt uitbesteed, is het hoog tijd om de transitieaanpak, zoals gedefinieerd aan het begin van het traject, vast te leggen in een transitieplan, inclusief gedetailleerde deliverables. Niet alle betrokkenen bij de transitie zullen een goed overzicht van de complete IT-dienstverlening hebben, zodat van detaillering beter niet afgezien kan worden. De deliverables zullen in de praktijk vooral betrekking hebben op supply, er wordt immers een nieuwe leverancier aangetrokken. Maar de dienstverlening aan de klantorganisatie dient voldoende aan bod te komen.

Het eigenaarschap van het transitie- en regieprogramma moet eenduidig belegd zijn, maar niet bij al te veel hiervoor verantwoordelijke personen. Het

Projectmanagement in de transitie

- Spreek tijdens het traject mensen aan op hun verantwoordelijkheden; laat zaken niet op hun beloop. Zorg voor de juiste houding en het juiste gedrag.
- Richt de aandacht op zichtbare en meetbare resultaten.
- Werk continu aan het vertrouwen in een succesvolle transitie. Bijvoorbeeld door je af te vragen: Wie kan door deze gebeurtenis het vertrouwen in de goede afloop verliezen?
- Communicatie is essentieel; pak dit professioneel aan en doe het planmatig, door eerst vast te stellen wat je wilt bereiken. Benoem aansluitend wie wat weet, doet, et cetera.
- Borg continu de belangen van de diverse stakeholders, houd hen op de hoogte en adresseer hun zorgen.

Vuistregels voor transitie management

- Werk altijd vanuit de regie naar de transitie en vervolgens naar het contract, en vooral niet omgekeerd; wanneer regie nog niet is ingericht kan transitie het vertrekpunt zijn, waarna regie volgt en tot slot pas het contract.
- De eigen dienstverlening aan de klantorganisatie gaat goed als de leverancier zijn werk goed kan doen. Stuur daarom continu op transparantie en samenwerking met de leverancier. Stuur eveneens voortdurend op transparantie in de verhouding met de klantorganisatie.
- Blijf je realiseren dat je als opdrachtgever verantwoordelijk bent en blijft voor de ict-dienstverlening.
- Besef dat een transitie gewoon heel veel werk betekent.

is niet verstandig een lappendeken aan taakgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te laten ontstaan. De eindverantwoordelijke is natuurlijk altijd de uitbestedende partij.

Op stoom

Door de intensieve samenwerking tussen IT-organisatie en leverancier zullen inmiddels vertrouwen en transparantie gekweekt zijn. Deze factoren zijn en blijven van groot belang en niet alleen aan de supplykant. Ook tussen de IT- en de klantorganisatie, aan de demandkant, is openheid van grote betekenis. Zeker is dat er fouten gemaakt zullen worden; hoe omvangrijker de transitie, hoe meer. Sommige

fouten zijn goed te vermijden. Wie afziet van een site survey, kan met onverwachte kostenposten geconfronteerd worden. De CIO zal deze kosten terecht ter discussie stellen. Zodra de leverancier hierop wordt aangesproken zet deze de hakken in het zand en wijst op de 'gebrekkige IT-omgeving' van de klant. Niet bepaald een situatie die de samenwerking en dus de dienstverlening gunstig zal beïnvloeden.

Een belangrijke succesfactor is de continuïteit van het lijnmanagement van de verschillende IT-kavels. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de ict-diensten verhuist immers bij uitbesteding van de bestaande IT-organisatie naar de leverancier. Rust brengen en houden in het management van de groep medewerkers die deze dienstverlening uitvoert, is van groot belang. Deze rust is te realiseren door in een vroeg stadium vanuit de leverancier een manager aan te stellen, of een eigen lijnmanager aan te wijzen die de overstap naar de leverancier maakt, samen met de betrokken medewerkers.

Verder is het belangrijk dat in de transitieaanpak vroegtijdig wordt stilgestaan bij de transitiedeliverables die per functioneel aandachtsgebied (HR, processen, risk & compliance, architectuur, security, enzovoorts) worden

opgeleverd. En dan verder bij de vraag wie deze deliverables voor acceptatie ontvangen. De verwarring en onzekerheid over de verantwoordelijkheden in de diverse aandachtsgebieden neemt exponentieel toe wanneer op het moment van de uitvoering hierover geen consensus bestaat.

Onvermijdelijk zullen zich gedurende de transitie problemen voordoen. Dan is het zaak de grote lijnen van de transitieaanpak vast te houden en de waan van de dag niet de overhand te laten krijgen. Goed risicomangement kan helpen om risico's in kaart te brengen en de juiste tegenmaatregelen te nemen. Het is wel oppassen geblazen: wie voor elk probleem een project start en dit project vervolgens randvoorwaardelijk maakt voor het welslagen van de transitie, is op de verkeerde weg. De transitie moet door! Bedenk dat niet voor alle problemen – neem een koppeling van de interne servicedesk naar de inframanagementtool van de leverancier – direct een technische oplossing ontwikkeld hoeft te worden. Soms volstaat een tijdelijke, organisatorische oplossing.

Na de overdracht

Zodra diensten zijn overgedragen, staat bewaking van de dienstverlening aan de klant eens te meer als leidend principe centraal. De regieorganisatie zal direct na de overdracht van een dienst zich ervan moeten vergewissen dat de leverancier de dienst inderdaad conform afspraak levert. Het verdient aanbeveling hierbij opnieuw te kijken naar de drie dienstverleningsstromen die in figuur 1 zijn weergegeven. De regieorganisatie kan zich maar beter realiseren dat er in de regel te weinig afspraken zijn gemaakt over bijzondere orders of changes. Datzelfde geldt vaak voor projecten. De conclusie is dat de besturing van de dienstverlening, inclusief rapportages, over alle drie de stromen in orde moet zijn.

Zolang de drie dienstverleningsstromen geborgd zijn en blijven, gedurende alle fasen van de uitbesteding, zal bovendien één enkele benadering van regievoering, transitie en contractering makkelijker te realiseren zijn. Hier hebben we te maken met dé kritieke succesfactor die de klant en de dienstverlening aan de klant centraal stelt. Deze succesfactor – zoveel moge-

lijk één werkwijze hanteren – behoort natuurlijk al opgenomen te zijn in de transitieaanpak zoals die voorafgaand aan de offertefase is vastgesteld.

Conclusie

Vertrouwen in de leverancier is goed, maar zelf de eigen problemen oplossen is beter. Onopgeloste zaken zullen tijdens de transitie of daarna onvermijdelijk aan het licht komen. Voor directbetrokkenen kan het een hard gelag zijn te merken dat men in het verleden niet alle zaakjes goed geregeld heeft. Alleen door een grondige voorbereiding en aanpak van de transitie kunnen zulke problemen worden opgepakt en opgelost. Een collega die ad hoc aandacht vraagt voor een dergelijk pijnpunt, zal weinig medewerking krijgen, laat staan een externe leverancier.

Samenwerking is het parool, waarbij beide partijen transparantie moeten betrachten. Ze dienen zich te realiseren dat achterstallige werkzaamheden tijdens de transitie om een oplossing vragen. Een goede voorbereiding, zoals het vooraf vaststellen van de gewenste aanpak en de genoemde site survey, bewijst daarbij zijn waarde. Verantwoordelijkheden helder maken en sturen op resultaat zijn eveneens succesfactoren, maar vooral geldt dat een transitie voor het grootste deel gewoon hard werken is. Handen uit de mouwen dus!

‘ EEN DUE
DILIGENCE
MOET
VOLDOENDE
AANDACHT
KRIJGEN ’

 **Raymond van Gils** is senior consultant bij Quint Wellington Redwood (www.quintgroup.nl). **Marco van der Haar** is principal consultant bij Quint Wellington Redwood en verantwoordelijk voor het practicemanagement omtrent regie (demand supply governance). Beide auteurs hebben diverse transities begeleid.