

Trends en tragedies bij retransities in outsourcing

Tekst Marco Gianotten

De business case voor outsourcing wordt er niet beter op, wanneer je als uitbesteder aan het eind van een contract miljoenen euro's extra moet betalen. Menig CIO geeft flink af op zijn latende service provider bij een *exit*: teams van de latende service provider worden ontmanteld, support en performance dalen tot het nulpunt en meerkosten rijzen de pan uit. Hoe zorg je er voor dat je *exit readiness* op orde is, zodat de overstap naar een nieuwe service provider zo soepel mogelijk verloopt?

Tegen het einde van een lopende overeenkomst heeft een uitbesteder drie basisopties: kiezen voor insourcing, doorgaan met de huidige service provider zonder nieuwe aanbesteding of beginnen aan een nieuwe aanbesteding. Wanneer aan het eind van het aanbestedings-traject een ander dan de bestaande service provider als winnaar uit de bus komt, volgt een zogenaamde *retransitie*. Met de bestaande service provider volgt dan een *exit*. In veel contracten zijn weliswaar exit-bepalingen opgenomen, maar vaak zijn ze generiek van karakter: 'de service provider zal in alle redelijkheid meewerken aan de overdracht aan derden na de contactbeëindiging'. Zo'n formulering laat te veel ruimte voor interpretatie en verkleint de *cost predictability* van een exit voor de uitbesteder. Omdat de werkingsduur van contracten steeds korter wordt, zullen exits steeds vaker aan de orde zijn. Een gebrekkige exit kan leiden tot vertragingen in de transitie waardoor de kosten van outsourcing kunnen stijgen. Dat zet de oorspronkelijke business case van outsourcing

onder druk. Voor groei en ontwikkeling van de uitbestedingsmarkt is het dus essentieel dat retransities zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen.

Pijlers van een perfecte exit

Bij een *ideale exit* bevat het contract een goede overstapregeling waarbij ook is vastgelegd dat de service provider jaarlijks een transitieplan inclusief planning en kosten oplevert. En of deze formele exitregeling nu wel of niet is vastgelegd, er zijn altijd voldoende mogelijkheden om te zorgen voor een zorgvuldig afscheid. Giarte heeft gesprekken gevoerd met leveranciers die een retransitie hebben meegemaakt en met uitbesteders die zich voorbereiden op een mogelijke switch van service provider. Er zijn vier gebieden waarop je concrete afspraken moet maken, wil je de kans op een perfecte exit en succesvolle transitie vergroten. Dit zijn: I) menselijk kapitaal en expertise, II) de staat van de technologie en documentatie, III) licenties en intellectueel eigendom en IV) relatie-



management. Deze vier aspecten worden aan het eind van dit artikel toegelicht. Eerst geven we – op basis van onze analyses met uitbesteders, consultants en juristen – een beeld van de hindernissen en valkuilen die uitbesteders kunnen tegenkomen bij een exit.

Niet nadenken kost geld

Terug naar de realiteit van alledag. Het zou service providers sieren wanneer zij zich bij het aangekondigde vertrek van de klant opstellen als een goede verliezer, maar vaak wordt de relatie er niet beter op na ontvangst van het slechte nieuws. In tegendeel, voor latende leveranciers is het financieel aantrekkelijk om weerspanning te zijn. Tijdens de contractperiode waren de marges flinterdun, maar na afloop van de contractdatum vervallen alle kortingen en kan er dus eindelijk eens goed worden verdiend. Alles wat te maken heeft met de exit, maar niet contractueel is vastgelegd, kan tegen de hoofdprijs worden gefactureerd; de uitbesteder kan worden geconfronteerd met verschillende soorten financiële tegenvallers.

Het zou echter vreemd zijn als alleen de exit de oorzaak is voor een plotselinge omslag in de relatie. Meestal is er al sprake van een vertrouwensbreuk tussen de partijen nog voordat het besluit valt om niet door te gaan. Het in de markt zetten van een Request For Information (RFI) kan het begin van de koude oorlog zijn. Zolang de huidige service provider nog in de race is voor de gunning van het nieuwe contract, zal deze zelfbeheersing tonen om zijn eigen glazen niet in te gooien.

Ook in een nog eerder stadium kan de kwaliteit van de relatie achteruit hollen. Bijvoorbeeld wanneer een contract steeds per jaar wordt verlengd, waardoor de service provider het niet aandurft om te blijven investeren in mensen en middelen. Of wanneer de service provider het

idee heeft dat de kansen op uitbreiding of vernieuwing van de relatie klein lijken, waardoor de aandacht voor de relatie afneemt. In beide situaties zal de service provider proberen zo veel mogelijk te verdienen aan het contract. Dat kan leiden tot een steeds grotere achterstand in onderhoud en beheer van software, hardware en documentatie. Ook dit maakt een toekomstige retransitie steeds moeilijker en duurder. Daarnaast kan er financieel gewin worden behaald met het claimen van intellectuele eigendomsrechten.

Wie heeft de macht bij de due diligence?

Bij een exit krijgen zowel uitbesteder als latende en verkrijgende leverancier te maken met *due diligence*. De uitbesteder is daarbij sterk afhankelijk van de latende leverancier als het gaat om de kwaliteit van documentatie en informatie in de data room. Zowel uitbesteder als verkrijgende partij moeten op tijd kunnen beschikken over complete en betrouwbare informatie uit geautomatiseerde tools voor IT Service Management (ITSM) zoals de Configuration Management Database (CMDB), IT Asset Management (ITAM) en kennisartikelen. Het zou niet de eerste keer zijn dat een uitbesteder tegen het einde van de overeenkomst van de latende leverancier te horen krijgt: ‘we hebben vier maanden nodig om die informatie te verzamelen’. Een ander horrorscenario is dat de verkrijgende partij de datakwaliteit onvoldoende vindt en daarom weigert de transitie te accepteren. De uitbesteder moet dan terug naar de latende partij om het gat te dichten, die vervolgens de hoofdprijs kan vragen voor dit reparatietraject; ondertussen begint de verkrijgende partij al met het factureren van de nieuwe dienstverlening omdat de klant nalatig is gebleken.

CONTRACTINNOVATIE VERKLEINT DE KANS OP EEN VASTLOPER BIJ DE EXIT

Contouren van een bloedbad-exit

Nadat de champagne bij de winnaar is ontkurkt en de frustraties bij de verliezer zijn geluwd, loopt het bestaande contract vaak nog enkele maanden door. Meestal stelt het management van de latende partij al vrij snel formeel een projectmanager voor de exit aan. Deze exit-manager krijgt de opdracht om processen en procedures zoveel mogelijk te formaliseren. De regels voor de communicatie worden aangescherpt; informele contacten en werkoverleggen tussen medewerkers van de latende en verkrijgende service providers worden *on hold* gezet. Niemand aan de kant van de latende leverancier mag meer praten met de verkrijgende partij zonder uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van het senior management van de latende leverancier, terwijl de IT-professionals van beide partijen juist graag willen samenwerken. Juist wanneer er weinig is gedocumenteerd en veel belangrijke kennis in de hoofden van mensen zit, zijn de persoonlijke contacten tussen architecten en andere IT-professionals van groot belang. Ook gaat aan iedere overdrachtsactiviteit door de professionals en teammanagers een aanvraag vooraf, waarna een offerte volgt. Elk wissenwasje krijgt zo een projectstempel. Het risico is dat de transitie wordt vertraagd of zelfs tot stilstand komt; met

als extra gevaar dat de latende leverancier kan overstappen op contractverlenging per week of maand tegen exorbitante prijzen. Aan de uitbesteder dan de eer om aan te tonen dat de latende leverancier zich schuldig maakt aan 'misbruik van omstandigheden' zodat het te veel betaalde kan worden teruggevorderd.

Een vergelijkbaar probleem kan zich voordoen op het vlak van *licentiekosten*. Bij veel transities is ook een transformatie in technologiegeneraties aan de orde (denk aan de overgang naar nieuwe versies van software. Zie ook hoofdstuk *Grip op Software*). Wanneer de latende en verkrijgende partij niet goed samenwerken, dan loopt de uitbesteder het risico om bestaande beheercontracten en licentieovereenkomsten met de latende partij en/of softwareleveranciers te moeten verlengen, terwijl er vaak ook al voor nieuwe licenties moet worden betaald aan de verkrijgende leverancier.

Vier aandachtsgebieden voor exit readiness

De ideale situatie is natuurlijk dat in het te ondertekenen contract maatregelen zijn opgenomen die bijdragen aan een goede exit. Vrijwel altijd is in het outsourcecontract opgenomen dat er een up-to-date exit-plan hoort te zijn. Bij geschillen

Menselijk kapitaal en expertise: aandachtspunten voor het exit-plan

- Leg vast dat de latende service provider gedurende de transitieperiode de medewerkers met relevante kennis en middelen beschikbaar houdt en opneemt in het transitieteam. Zorg er voor dat de latende leverancier zich committeert aan het leveren van een projectmanager die eerdere ervaring heeft opgedaan met het managen van exits van minimaal vergelijkbare complexiteit en omvang.
- Zorg vanaf de *aanvang* van een nieuw contract voor een lijst van key medewerkers en projectleiders, die bij iedere personele wijziging wordt aangepast. Zo is er gedurende de looptijd van het contract steeds duidelijk wie relevant zijn voor het exit-kernteam. Het is verstandig vast te leggen dat vanaf de aanzegging van het einde van het contract (of zes maanden voor de afloop van de lopende termijn) geen mensen meer mogen worden toegevoegd aan het team, of in ieder geval niet zonder toestemming van de uitbesteder.
- Voorkom, wanneer het eind van het contract in zicht is, dat de latende leverancier kundig personeel vervangt door bankzitters of onervaren medewerkers. Ook een reorganisatie om een overgang van personeel te veroorzaken zou moeten worden voorkomen. Hier passen contractuele verboden.
- Leg het recht vast van de uitbesteder om experts en ervaren medewerkers van en via de latende service provider in te huren of in dienst te nemen. Hier tegenover staat vaak een niet-wervingsbeding; wanneer de uitbesteder nog enige tijd kan beschikken over de belangrijkste medewerkers, kan hij ook beloven de werknemers van de latende leverancier daarna met rust te laten.
- Zorg er voor dat (bij een exit) de latende leverancier toestaat dat zijn medewerkers op verzoek van de uitbesteder rechtstreeks in contact kunnen treden met de nieuwe service provider, zonder dat hiervoor formele tripartite-overlegstructuren nodig zijn waarbij de uitbesteder als tussenpersoon moet optreden.

BEGIN VOOR DE RETRANSITIE
MET **OPRUIMEN**

tussen uitbesteders en latende leveranciers komt vaak naar voren dat dit plan blijkt te ontbreken. Zoals eerder aangegeven zijn er vier gebieden waar je afspraken over moet maken: I) menselijk kapitaal en expertise, II) staat van de technologie en documentatie, III) licenties en intellectueel eigendom, en IV) relatiemanagement.

I – Menselijk kapitaal en expertise

Bij eerste generatie outsourcingcontracten is de toepassing van de wet (die bepaalt of werknemers van de uitbesteder wel of niet overgaan naar de service provider) over het algemeen helder. Bij heraanbesteding is echter *niet* altijd duidelijk of er sprake is van overgang van onderneming. Dat wordt namelijk in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop de latende leverancier zijn dienstverlening heeft georganiseerd op het moment van overgang. Wanneer er

geen sprake is van overgang van onderneming, bestaat de kans dat de latende service provider met boventallige mensen blijft zitten. Wanneer de betrokken partijen er niet uitkomen, wordt deze rekening vaak op een andere manier verffend tijdens de exit. Aan de andere kant kan er ook een *knowledge gap* ontstaan, wanneer sleutelfunctionarissen met belangrijke kennis en vaardigheden niet overgaan naar de nieuwe leverancier, maar worden vastgehouden door de latende service provider. Veel uitbesteders ontdekken pas nadat de transitie is afgerond, hoeveel kennis en kunde verloren is gegaan. De omvang van die kenniskloof is grotendeels afhankelijk van de staat waarin de aanwezige documentatie verkeert. Uit de praktijk komt naar voren dat vooral bij infrastructuur-uitbesteding de knowhow – denk aan de wijze waarop de verwerking van batches en andere

Life-Cycle Management ‘inside’

Het is verstandig om ruim voor een mogelijke retransitie te beginnen met het opruimen met de onderhoudsachterstand. Nog beter is het om ervoor te zorgen dat Life-Cycle Management (LCM) ingebakken is in de deal. Om te waarborgen dat LCM op de agenda blijft staan gedurende een uitbestedingsrelatie (en de *IT debt* niet toeneemt – voor ITdebt zie hoofdstuk Jaarboek Outsourcing Performance 2014) heeft **Robeco** in de nieuwe generatie contracten vastgelegd dat ‘wanneer software meer dan een *major version* achterloopt (n minus 1) of hardware niet meer officieel wordt ondersteund door de leverancier (end-of-life), de service provider binnen zes maanden na de vaststelling naar de gewenste situatie is gemigreerd, tenzij Robeco uitdrukkelijk heeft aangegeven dat zij afziet van de migratie’. In de situatie van Robeco

zijn alle hardware assets eigendom van de service provider. Daarom is afgesproken dat de service provider verantwoordelijk is voor IT Asset Management (ITAM). Ook service providers stimuleren LCM met steeds meer financiële prikkels. Bij **T-Systems** geldt voor SAP-hosting, dat alleen zo lang de klant (die zelf verantwoordelijk is voor de SAP-licenties) blijft met de nieuwe releases (n minus 1), zij de 30 procent korting behoudt voor de private cloud-omgeving. Dit voorkomt dat klanten om budgettaire redenen het upgraden van de softwarelicentie (die klanten zelf afsluiten met SAP) uitstellen.

Deze voorbeelden van contractinnovatie verkleinen de kans dat de onderhoudsachterstand toeneemt, waardoor uitbesteders tijdens de retransitie vastlopen met een sterk verouderde IT-omgeving.

beheerprocessen zijn ingericht – zelden goed is gedocumenteerd en vooral als impliciete kennis aanwezig is in de hoofden van mensen. Voor uitbesteders is het dus zaak om er enerzijds voor te zorgen dat de service provider contractueel verplicht is om de documentatie up-to-date te houden en beschikbaar te stellen en anderzijds de kwaliteit van de documentatie periodiek te reviewen. Omdat niet alle kennis en ervaring in

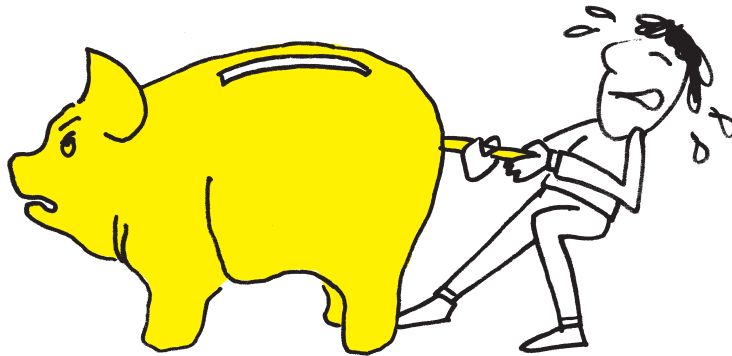
systemen is vast te leggen, is het belangrijk om bij het opstellen van het exit-plan in kaart te brengen welke werknemers belangrijk zijn voor de continuïteit van de dienstverlening.

II – Staat van de technologie en documentatie

Wie over de staat van het IT-landschap praat, heeft het over Life-Cycle Management (LCM) van hardware en software. Vaak wordt aan het

Licenties en intellectueel eigendom: aandachtspunten voor het exit-plan

- Leg als uitgangspunt vast dat voor alle zaken waarvoor de uitbesteder betaalt, het intellectueel eigendom bij de klant ligt, of dat de klant zeer ruime gebruiksrechten krijgt, inclusief de rechten om deze zaken verder te laten ontwikkelen en gebruiksrechten aan derden te geven. Onder deze zaken vallen bijvoorbeeld de aanpassingen die een service provider heeft doorgevoerd om oude besturingssystemen (OS) in de lucht houden die nodig zijn voor het functioneren van bedrijfskritische applicaties. Juist in de aanbestedingsfase is dit goed uit te onderhandelen met een service provider, omdat dit geen geld kost in termen van omzetwaarde van het contract.
- Maak zo concreet mogelijke afspraken over zowel het eigenaarschap als de overdracht van alle data en documentatie (access logs, error logs, scripts, kennisartikelen, et cetera) die de service provider in de operatie genereert als onderdeel van de dienstverlening.
- Leg vast hoe wordt omgegaan met de intellectuele eigendomsrechten op continue verbetering, zoals de innovatie van beheerprocessen, verbetering van kennisartikelen of het verhogen van de kwaliteit van data in tools zoals de Configuration Management Database (CMBD). Een uitbesteder is in ieder geval gebaat bij *gedeelde* rechten.
- Wanneer de service provider intellectueel eigendom wil claimen, moet deze dat vooraf en schriftelijk kenbaar maken, zodat voor de uitbesteder helder is waarover moet worden onderhandeld.
- Leg ook vast dat bij veranderingen tijdens de contractperiode (zoals fusies, overnames, bedrijfsreorganisaties, internationalisatie of vernieuwingen in de dienstverlening) opnieuw wordt gekeken naar de consequenties voor het intellectueel eigendom, met als richtlijn dat de klant maximale gebruiksmogelijkheden moet blijven houden.
- Leg het recht vast om assets en softwarelicenties over te nemen van de latende leverancier. Hieronder vallen ook de contracten met subcontractors die de latende service provider inschakelt voor de dienstverlening aan de uitbesteder. Besteed ook aandacht aan de overdracht van onderhoudscontracten van derden.
- Zorg er voor dat gedurende de looptijd van het contract regelmatig overdracht plaatsvindt van data en broncode van IT-systemen richting de uitbesteder.



VOOR LATENDE LEVERANCIERS IS HET FINANCIEEL AANTREKKELIJK OM WEERSPANNIG TE ZIJN

begin van een uitbestedingscontract de kwaliteit van de technologie en documentatie sterk verbeterd, maar ontstaat tijdens de contractperiode achterstallig onderhoud en verslechtert de kwaliteit van de documentatie over de systemen. Veel uitbesteders hebben weliswaar een regieorganisatie voor het aansturen van service provider(s), maar die houdt zich onvoldoende bezig met de kwaliteit van de documentatie en bijhorende data. Het is niet ongebruikelijk dat een service provider al bij aanvang van een nieuw contract vaststelt dat de kwaliteit van de documentatie onder de maat is. Het is de taak van de regieorganisatie van de uitbesteder om na te gaan welke verbeteracties nodig zijn om later bij een retransitie niet in de problemen te komen.

Het is natuurlijk mogelijk om de verantwoordelijkheid voor Life-Cycle Management contractueel toe te wijzen aan de service provider, maar dat leidt tot extra kosten. Bij het aangaan van een uitbestedingscontract wordt dan vaak een aflopend schema met *termination penalties* en niet-terugverdiende investeringen afgesproken. Ook moeten de duur van het contact en de LCM-cycli goed op elkaar zijn afgestemd.

Wanneer je als uitbesteder bij aanvang van het contract met de verkrijgende dienstverlener de overstap wil maken naar een nieuwe Windows-versie, dan ligt het voor de hand om zelf te inventariseren bij de softwareleveranciers welke (van de vaak honderden) gebruikte applicaties wel of nog niet draaien onder de nieuw gekozen versie. Om eventuele problemen te voorkomen

Exit-referenties

Een positieve *exit-referentie* kan bijdragen aan het vertrouwen in een nieuwe service provider. Door een referentie op te vragen bij ex-klanten kan waardevolle informatie verkregen worden over gedrag en houding van de service provider bij een exit. Wanneer **Vopak** begint met een nieuwe uitbestedingsronde wordt service providers niet alleen gevraagd om twee *best practice* klanten als referentie, maar ook twee *ontevreden* klanten. Vopak interviewt deze ontevreden klanten over de oorzaak, waarbij ook het klantaandeel aan bod komt en de wijze waarop de problemen gezamenlijk zijn aangepakt. Daarmee krijgt Vopak een goed zicht op de mate waarin de betreffende service provider constructief meewerkt.

kan je er voor kiezen om de transitie van verantwoordelijkheden niet gelijktijdig te laten plaatsvinden met het vernieuwen van de technologie.

Om data en documentatie gedurende de gehele contractperiode up-to-date te houden, kan gekozen worden voor periodieke reviews en een formele audit ruim voor de exit-datum. Beide zaken kunnen worden vastgelegd in de outsourcingovereenkomst. Net als afspraken over welke informatie de service provider periodiek oplevert, welke informatie op verzoek wordt opgeleverd en onder welke voorwaarden (hoe en waarnaar) onderzoek kan worden gedaan.

III – Licenties en intellectueel eigendom

Bij de exit kan onenigheid ontstaan over het gebruik en het eigendom van documentatie, methoden en softwarecode. Latende service providers kunnen bijvoorbeeld rechten claimen

op de folderstructuur van de Active Directory of op de software repository voor een missie-critieke Linux-omgeving van de uitbesteder. Daarbij wordt dan gesteld dat deze vermeende intellectuele eigendommen niet zomaar kunnen worden overgedragen aan een concurrent. Er zijn verschillende mogelijkheden om getouwtrek over intellectueel eigendom te voorkomen of op te lossen.

In de praktijk zal het vaak niet zo'n groot verschil zijn of de uitbesteder het intellectueel eigendom heeft of een gebruiksrecht. Uitgangspunt moet zijn dat een rimpelloze, efficiënte overgang van de dienstverlening voorrang heeft op gestelde intellectuele eigendomsrechten van de service provider. Om uit een eventuele impasse te komen, kan het zinnig zijn om los van de discussie over eigendomsrechten, overeen te komen dat de klant sowieso gebruiksrecht heeft voor de benodigde datasets, documentatie, server images en andere zaken. Daarbij staat voorop dat dit gebruiksrecht ook geldt voor derden waaronder de verkrijgende service provider. Dat gebruiksrecht – denk aan server images – is met name relevant bij cloud computing.

IV – Relatiemanagement

Het is vaak de tone-at-the-top die de basis legt voor een soepele retransitie. Goede communicatie en een goede relatie tussen de top van de uitbesteder en de latende service provider kunnen er aan bijdragen dat op operationeel niveau de (veelal informele) overdracht van belangrijke kennis soepel verloopt – vooral wanneer ondanks een goed exit-plan onvoorziene problemen ontstaan. Openheid en het tijdig uitspreken van verwachtingen is essentieel op alle niveaus. Een CIO zal het goede voorbeeld moeten geven: hij kan dus niet zijn medewerkers de kastanjes uit het vuur laten halen wanneer hij zelf *on speaking terms* is met de latende service provider.

De uitbesteder staat tevens voor de uitdaging om de latende partij – ook nadat er gekozen is voor een nieuwe partner – gemotiveerd en betrokken te houden. Een exit-premie kan daarbij helpen: een beloning voor de latende partij wanneer deze goed meewerkt met de transitie en de gestelde doelen worden behaald. Een voorbeeld hiervan is dat tijdens de *wind-down* periode – wanneer het oude contract is afgelopen – de beschikbaarheid en snelheid van de kernsystemen conform de SLA blijven. Specificeer bij een exit-premie nauwkeurig wanneer welke bonus wordt betaald: soms levert de latende service provider ook na het aflopen van het contract – bijvoorbeeld wanneer transitie-deadlines niet worden gehaald – nog basisdiensten die belangrijk zijn voor de bedrijfscontinuïteit (zie de case over Astellas en Capgemini op pagina 20). Zo'n discretionaire premie zou je al bij aanvang van het contract kunnen inbouwen in de business case voor outsourcing, net als de bepaling dat een service provider voor de 'oude' prijzen moet blijven doorleveren zo lang de klant nog niet geheel over is naar de verkrijgende leverancier (inclusief toepassing van staffels bij verminderde volumes).

Nieuw contract, nieuwe ambities

Vaak bevat een nieuw uitbestedingscontract een ambitieuze wensenlijst: nieuwe IT die perfect aansluit op de wensen van de business en die wendbaar, schaalbaar en betrouwbaar is. Wanneer bestaande IT-systemen technisch zijn verouderd en onvoldoende gedocumenteerd, moet er een flinke kloof overbrugd worden. Bij een nieuw contract moeten echter ook opnieuw kostenbesparingen worden gerealiseerd.

Kostenbesparingen zijn wat anders dan het bedingen en verkrijgen van kortingen – daarvoor hoeft de uitbesteder niets aan zijn processen te veranderen. Een echte bespa-

ring impliceert een verandering in de wijze van werken en het gebruik van standaarden. Besparen vergt een actieve rol van de afnemende partij om *zelf* te veranderen. Het is daarom aan uitbesteders om voorafgaand aan een exit op te ruimen, in plaats van end-of-life omgevingen te migreren naar een nieuwe service provider. Uitbesteders zijn zelf verantwoordelijk voor de exit-readiness en doen er verstandig aan om voldoende tijd uit te trekken voor een retransitie. ●

Aan dit stuk hebben de volgende personen op persoonlijke titel als reviewer meegewerkt: Erwin de Bont, Ton Ligtvoet, Gijsbert Nieuwland, Polo van der Putt, Bart van Reeken, Peter van 't Verlaat en Patrick Wit.

Platform Outsourcing Nederland (PON) heeft op voorstel van de Werkgroep Transitie van PON op 15 mei 2014 een vernieuwde gedragscode voor retransities gepubliceerd: zie <http://bit.ly/1BgGvpm>