

Datum: mei 2011

Scriptie

NetSourcing

Bezoekadressen:

Achterweg 44, Waardenburg

Monitorweg 31, Almere

Postadres:

Postbus 77

4180 BB Waardenburg

t. 088 – 077 2000

f. 088 – 077 2001

informatie@netsourcing.nl

www.netsourcing.nl



VOS Verbetering en Optimalisatie SLA

Auteur:	Christiaan Woldendorp
Studentnr.:	1537920
Organisatie:	NetSourcing
Plaats:	Waardenburg
I.o.v.:	Hogeschool van Utrecht,
Opleiding:	Bedrijfskundige Informatica
Afstudeer begeleider:	Fer Hansen
Bedrijfsbegeleider:	Maurice Verbeek
Datum:	22-5-2011

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Zoals één van mijn klasgenoten de afgelopen vier jaar wist te benoemen is deze deeltijd opleiding voor mij “het goedmaken van een oude jeugdzonde”. Na mijn MTS vond ik het eigenlijk wel welletjes, en had ik weinig trek om nog eens vier jaar de schoolbanken in te duiken. Inmiddels ben ik een andere mening toegedaan. Een HBO diploma is op het niveau waar ik werk gewoon een vereiste. Vandaar ook dat ik vier jaar geleden ervoor koos om alsnog te starten met een deeltijd HBO opleiding. Gelukkig sta ik aan de vooravond om dit diploma uitgereikt te krijgen. Terugkijkend op mijn carrière en de wijze hoe ik uiteindelijk mijn HBO diploma zal behalen heb ik geen spijt van de gang van zaken. Was ik direct verder gegaan met mijn HBO had ik de link naar de praktijk gemist, iets wat ik nu in zeer ruime mate heb meegekregen. Desondanks heeft een deeltijd opleiding wel gezorgd voor de nodige stress in huize Woldendorp. Veelal moesten de kinderen stil zijn omdat papa in het weekend aan het werk was met weer een afstudeer opdracht. Of moest ik weer eens naar school, waardoor andere activiteiten in het gedrang kwamen. Kortom, mijn dank gaat dan ook uit naar mijn vrouw en kinderen. Zij hebben de mogelijkheid gemaakt dat ik dit kon doen. Verder gaat mijn dank ook uit naar mijn werkgevers die deze opleiding mogelijk hebben gemaakt. Zowel het Kwaliteits Instituut voor de Gezondheidszorg CBO, Leones en NetSourcing waren bereid om de kosten voor deze opleiding te dragen, en me de nodige tijd en opdrachten te verstrekken. Ten slotte gaat mijn dank ook uit naar de mensen die me bij deze scriptie hebben ondersteund. In het bijzonder Maurice Verbeek, mijn bedrijfsbegeleider en Fer Hansen, mijn begeleidend docent. Beide hebben me regelmatig advies gegeven op momenten dat ik vast zat, waardoor ik telkens weer verder kon. Ook een speciaal woord van dank aan mijn echtgenote. Zij heeft me geholpen om het eindproduct wat betreft spelling en structuur verder te perfectioneren. Ik wens u veel leesplezier met mijn scriptie.

Over de afstudeerder

November 2009 ben ik bij Leones begonnen. Initieel als Contract Manager groeide ik al snel door naar de functie hoofd beheer. In deze functie was ik verantwoordelijk voor de gehele beheertak van Leones, en nam ik zitting in het Management Team. Na de samenvoeging met NetSourcing ben ik teruggedaan naar mijn roots bij Leones, het Service Level Management vak, maar dan voor de grote en middelgrote accounts. Momenteel ben ik werkzaam als Service Level Manager / Account Manager binnen NetSourcing. In deze functie ben ik verantwoordelijk voor de operationele dienstverlening voor de grote en middelgrote klanten van NetSourcing. Hier opereer ik van operationeel niveau tot en met strategisch niveau.

Over het beeldmerk, VOS

Als beeldmerk voor deze opdracht heb ik gekozen voor de vos. De vos wordt gezien als een slim dier, wat op een zorgvuldige en efficiënte manier zijn prooi najaagt. Deze kenmerken: slim, zorgvuldig en efficiënt dienen door dit project tot stand gebracht te worden.

Management Samenvatting

NetSourcing is in 2010 samengegaan met Leones. Beide bedrijven richtten zich op de zorg markt. Leones vanuit een remote beheer perspectief, en NetSourcing vanuit een outsourcing perspectief. Beide bedrijven voerden hun eigen contracten. Dit veroorzaakte veel inefficiëntie en onduidelijkheid. De opdracht is gegeven om te komen tot een standaard SLA, met een aantal keuze mogelijkheden voor de klant. De analyse hiervoor bestaat uit een strategische analyse van NetSourcing en haar omgeving, actuele trends en de ITIL theorie. Op basis hiervan wordt de nieuwe SLA, de kritische prestatie-indicatoren en het keuzepakket samengesteld.

De strategische analyse wordt uitgevoerd op basis van ITIL3. Het perspectief waaruit NetSourcing wil opereren is een partnership te creëren. Kernwaardes zijn innovatief, bedrijfsmatig, veilig en flexibel. Wat betreft positie kiest NetSourcing voor de zorgmarkt. Door overname van Leones kan NetSourcing een breder portfolio aan diensten bieden, waarbij de drempel voor keuze van NetSourcing sterk verlaagd wordt. Hoewel NetSourcing innovatief als kernwaarde heeft, komt dit in de dagelijkse praktijk niet naar voren. Een andere kernwaarde is bedrijfsmatig. Dit komt wel tot uiting in de infrastructuur, maar niet in de processen. Het aspect veiligheid heeft wel aandacht, maar wordt niet bewaakt door een security officer. Flexibiliteit wordt deels geleverd door per gebruiker per maand te kunnen betalen. Desondanks zijn de diensten star. Er is geen differentiatie mogelijk. Binnen het dagelijks werk is het noodzakelijk om innovatie en procesmatig werken toe te voegen. Een goede kans voor NetSourcing is het verder flexibiliseren van dienstverlening.

Binnen de trends zien we dat de dienstverlening veel meer divers zal gaan worden. Hierbij hebben klanten veel behoefte aan dienstverlening op maat. Wel zullen beschikbaarheidseisen stijgen doordat ICT meer en meer voor het primaire proces gebruikt wordt. Het resultaat hiervan is dat de marges verder onder druk komen te staan. Dat geeft weer de noodzaak om verder te standaardiseren en te automatiseren voor ICT-dienstverleners. Op basis van ITIL 2 wordt vervolgens bepaald waar de SLA aan dient te voldoen. Hierbij is een Diensten Catalogus een uitgangspunt. Belangrijk is dat de SLA alleen afspraken beschrijft die vervolgens ook bewezen waargemaakt kunnen worden. ITIL schrijft een bepaalde werkwijze voor, door deze in de SLA op te nemen is dit voor beide partijen duidelijk. Naast de gebruikelijke cijfers dient er ook aandacht te zijn voor de eindgebruiker. In hoeverre is deze tevreden? Wat betreft de structuur is uit de theorie afgeleid dat een gelaagde structuur aan te bevelen is. Uit de bestaande SLA's kan maar weinig overgenomen worden. Met name de gelaagde structuur, en de algemene voorwaarden van NetSourcing en de boeteclausule van Leones kunnen meegenomen worden. Om de SLA uiteindelijk te kunnen bewaken en bij te sturen is het noodzakelijk prestatie-indicatoren te beschrijven. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt om prestaties die onder de maat zijn te signaleren, en actie hierop te ondernemen. Deze prestatie-indicatoren zijn opgesteld op basis van de eerder beschreven doelstellingen van de ITIL processen. Om deze voor te bereiden op het gebruik bij een Balanced Score Card (BSC) zijn deze direct ingedeeld conform de BSC methodiek. Vervolgens is een keuzepakket gedefinieerd. Hierbij is het uitgangspunt dat vermindering van dienstverlening niet ten koste mag gaan van de kwaliteit. De volgende elementen zijn uiteindelijk opgenomen in het keuzepakket: ondersteuningstijden binnen kantooruren, ondersteuningstijden buiten kantooruren (7x24 uur), snelheid van respons en oplossen bij verstoringen, beschikbaarheid van de applicatie binnen en buiten kantooruren, aantal wijzigingen welke kosteloos uitgevoerd kunnen worden en tot slot het opzetten van een Ontwikkel, Test en Acceptatie omgeving. Per dienst dienen deze pakketten gekozen te kunnen worden.

Tot slot is de structuur van de SLA neergezet. Het eerste deel zijn de algemene voorwaarden van NetSourcing. Dit is een juridisch afgedekt document, waar geen wijzigingen op gedaan hoeven te worden. Het tweede deel is de Service Level Agreement, de feitelijke SLA. Het derde deel wordt gevormd door de Service Level Specificatie. Aanbevolen wordt om bij implementatie voldoende aandacht te schenken aan kennisopbouw binnen de organisatie. Dit kan gebeuren door het opzetten van een beknopte diensten matrix waarin beschreven staat op welke diensten de klant recht heeft.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Over NetSourcing	7
1.2	Missie en Visie.....	8
1.3	Doelgroep	8
1.4	Leeswijzer	8
2	Probleemstelling	9
2.1	Aanleiding	9
2.2	Uitgangssituatie	9
2.3	Doel	9
2.4	Opdrachtoomschrijving	9
2.5	Scope	9
2.6	Op te leveren producten	10
2.7	Gekozen aanpak.....	10
3	De omgeving: Service Strategie op basis van ITIL 3	11
3.1	Over ITIL 3.....	11
3.2	Service Strategy	12
3.3	Analyse.....	13
3.4	Deelconclusies.....	17
4	De toekomst: Trends	18
4.1	Trends op het gebied van Outsourcing	18
4.2	Trends op het gebied van Zorg en ICT	19
4.3	Analyse.....	20
4.4	Deelconclusies.....	21
5	De theorie: ITIL 2 over Service Level Management	22
5.1	Over ITIL 2.....	22
5.2	Service Level Management	24
5.3	Analyse.....	25
5.4	Deelconclusies.....	27
6	Criteria voor de SLA	28
7	Analyse bestaande SLA's	29
7.1	Inleiding.....	29
7.2	SLA Leones.....	29
7.3	SLA NetSourcing	30
7.4	Conclusie	31
8	Te gebruiken prestatie-indicatoren	33
8.1	Algemeen.....	33
8.2	Indicatoren per proces.....	33
8.3	Conclusie	35
9	Pakket keuze	36
9.1	Mogelijke parameters	36
9.2	Analyse.....	36
9.3	Aan te bevelen keuzepakket.....	37
10	Advies standaard SLA	39
10.1	Opzet SLA	39
10.2	Deel 1: Mantelovereenkomst	39

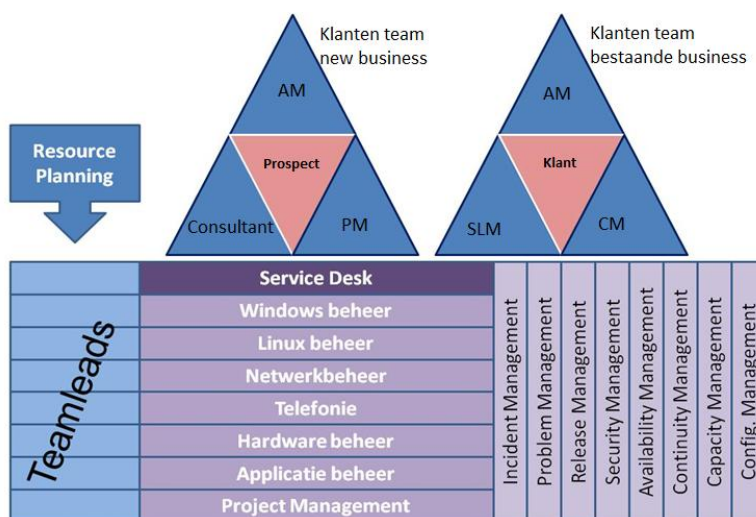
10.2	Deel 2: Service Level Agreement	39
10.3	Deel 3: Service Level Specificatie.....	41
11	Implementatieplan	42
11.1	Algemeen.....	42
11.2	Plan	42
11.3	Do.....	44
11.4	Check.....	45
11.5	Act	45
12	Conclusie en advies	46
12.1	Conclusie	46
12.2	Advies	47
	Bibliografie.....	49
	Bijlage 1, Mantelovereenkomst.....	50
	Bijlage 2, Service Level Agreement	72
	Bijlage 3, Service Level Specificatie	96
	Bijlage 4, Diensten Catalogus.....	104
	Bijlage 5, Uitleg Balanced Score Card (Bakker, 2006)	121
	Bijlage 6, Procesgang.....	125
	Bijlage 7, Plan van Aanpak	127

1 Inleiding

1.1 Over NetSourcing

NetSourcing is een bedrijf dat sinds 2010 bestaat uit het oorspronkelijke NetSourcing te Waardenburg en Leones te Almere. NetSourcing levert sinds 2001 als Application Service Provider (ASP) in Nederland haar gespecialiseerde services op het gebied van Managed Applicaties, SaaS¹ en Outsourcing². NetSourcing richt zich met name op de zorgsector. Leones leverde sinds 1997 haar services aan op basis van Remote/On-site Beheer en implementatie van nieuwe ICT-infrastructuren. Het uitgangspunt was hierbij dat de klant beschikte over een eigen datacentre, welke op afstand beheerd werd. Leones richtte zich globaal op dezelfde branches als NetSourcing. Beide organisaties zijn in 2010 samengevoegd tot NetSourcing. Het doel van de samenvoeging van beide ondernemingen is om aan klanten in de zorgsector een compleet palet aan diensten te kunnen bieden, van beheer op afstand met een eigen datacentre tot aan volledige outsourcing. De naam NetSourcing is in onderliggend document van toepassing op de gezamenlijke activiteiten van Leones en NetSourcing.

NetSourcing is momenteel ongeveer 80 man groot, en werkt volgens de volgende structuur:



Figuur 1, structuur NetSourcing

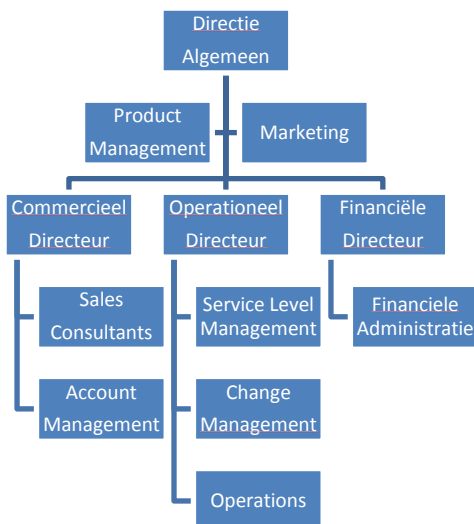
De twee driehoeken boven stellen de klantenteams voor. Deze klantenteams zijn gecreëerd om de klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Er zijn een tweetal teams. Één team voor nieuwe business, en één team voor bestaande business. In beide teams is de Account Manager (AM) integraal verantwoordelijk. Deze krijgt een offerte binnen. Indien het een nieuw product betreft, wordt dit binnen het new business team opgepakt. De vraag wordt uitgewerkt door een Consultant, waardoor de Account Manager dit naar de klant kan offreren. Indien een offerte akkoord is, wordt het product geïmplementeerd door de Project Manager (PM). Wanneer dit is afgerond wordt het product overgedragen aan de Service Level Manager (SLM) in het bestaande business klantenteam. Indien er vervolgens wijzigingen op het product zijn, wordt dit aangestuurd door de Change Manager (CM). Hij laat indien nodig de account manager een offerte sturen, en na akkoord worden de werkzaamheden uitgevoerd en weer overgedragen aan Service Level Management. De Consultant, de Project Manager, de Service Level Manager en de Change Manager sturen de operationele afdelingen zoals bv telefonie aan via de teamleads. In de afbeelding zijn dit de horizontale paarse vlakken tussen de teamleads en de processen in. Behalve het Change Management en Service Level Management proces worden de aanwezige ITIL³

¹ Software as a Service

² Uitbesteden van processen, activiteiten en/of onderdelen van een organisatie naar een extern bedrijf.

³ Information Technology Infrastructure Library, zie H5

processen aangestuurd door medewerkers binnen de operationele teams. Change Management en Service Level Management worden aangestuurd vanuit het klantenteam. Hiërarchisch gezien kent NetSourcing de volgende structuur:



Figuur 2, Hiërarchie NetSourcing

Hierbij bestaat Operations uit de afdelingen Servicedesk, Windows beheer, Linux beheer, Netwerk beheer, Telefonie, Hardware beheer, Applicatie beheer en Project Management.

1.2 Missie en Visie

De visie die door de directie van NetSourcing is geformuleerd luidt: *“NetSourcing is op ICT-gebied de juiste partner voor zorginstellingen en helpt deze innovatief, bedrijfsmatig, veilig en flexibel te besturen.”* Hoewel dit statement niet heel erg visionair is, is hier wel de nodige informatie uit te halen. De directie van NetSourcing heeft gekozen voor de volgende missie: *“NetSourcing biedt geïntegreerde ICT-functionaliteit tegen een vaste prijs per applicatie, per medewerker, per maand.”* In hoofdstuk 3.3.1 zullen de missie en de visie nader ontleed worden.

1.3 Doelgroep

Dit document is geschreven als scriptie voor het afstuderen. De primaire doelgroep zijn dan ook de beoordelende docenten. Daartoe geeft deze scriptie extra onderbouwing aan voor de docenten, maar ook voor NetSourcing, hoe uiteindelijk tot het eindproduct gekomen is.

1.4 Leeswijzer

Dit document begint met algemene informatie over NetSourcing. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens de probleemstelling uit de doeken gedaan, inclusief de gekozen aanpak. In hoofdstuk 3 wordt een strategische analyse uitgevoerd op basis van de theorie uit het deel Service Strategy van ITIL 3. Hoofdstuk 4 behandelt de actuele trends in relatie tot de te ontwikkelen SLA⁴. In hoofdstuk 5 wordt een analyse van de theorie van Service Level Management uit ITIL 2 uitgevoerd. Hoofdstuk 6 stelt op basis van de voorgaande hoofdstukken de benodigde criteria voor een SLA. Vervolgens wordt in de daaropvolgende hoofdstukken de SLA opgebouwd. Op basis van de criteria worden in hoofdstuk 7 de bestaande SLA's beoordeeld. Hoofdstuk 8 beschrijft de prestatie-indicatoren, welke in de SLA opgenomen dienen te worden. In hoofdstuk 9 wordt een keuzepakket gedefinieerd en hoofdstuk 10 wordt de uiteindelijke structuur van de SLA beschreven. Hoofdstuk 11 beschrijft het implementatieplan. Hoofdstuk 12 geeft een conclusie en advies. In de bijlagen zijn het gehele SLA, de Diensten Catalogus en de procesgang opgenomen.

⁴ Service Level Agreement

2 Probleemstelling

2.1 Aanleiding

In januari 2010 besloten de bedrijven Leones en NetSourcing onder één naam: NetSourcing, verder te laten gaan. Het verschil tussen de beide bedrijven is dat NetSourcing zich met name richtte op het volledig outsourcen van de complete ICT-omgeving van de klant, terwijl Leones werkte vanuit een ander perspectief. Door NetSourcing werden systemen (en in sommige gevallen ook het personeel) overgenomen van de klant, en in het eigen datacentre geplaatst. Vervolgens werden deze systemen via remote beheer beheerd. Uiteindelijk nam de klant dan geen systemen af, maar functionaliteit. Bij Leones was het uitgangspunt dat klanten hun systemen in eigendom hadden. Deze systemen werden door Leones on-site of remote beheerd. Daarnaast heeft Leones veelvuldig nieuwe ICT-infrastructuren geïmplementeerd bij haar klanten, die daarna ook weer door Leones werden beheerd. Voor beide vormen zijn "standaard" contracten gedefinieerd. Deze werden in grote mate aangepast naar de wensen van de klant.

2.2 Uitgangssituatie

Momenteel bestaan er dus een tweetal contractvormen. Beide met de eigen processen en procedures. Dit heeft als gevolg dat er niet efficiënt gewerkt kan worden. Zo is het bijvoorbeeld momenteel noodzakelijk dat er twee typen rapportages worden uitgeleverd. Daarnaast zijn de verschillende contracttypen erg verwarrend voor medewerkers. Valt iets wel of niet binnen de SLA is een bijzonder veel gehoorde vraag. Tenslotte is het moeilijk om medewerkers vanuit het oude Leones in te zetten voor klanten van het oude NetSourcing, en andersom.

2.3 Doel

Het doel van dit project is het opstellen van één standaard SLA ter ondersteuning van de services van zowel NetSourcing als ook het oude Leones. Door te groeien naar één standaard SLA is de verwachting dat:

- medewerkers van NetSourcing meer uniform ingezet kunnen worden over de verschillende klanten heen;
- informatievoorziening verbeterd wordt zodat er eenvoudiger is vast te stellen op welke dienstverlening de klant recht heeft. Hierdoor zal de gebruikerstevredenheid verbeterd worden.

2.4 Opdrachtomschrijving

Dit rapport is geschreven op basis van de volgende opdrachtomschrijving:

Definieer op basis van een omgevingsverkenning, trends en ITIL theorie de criteria waar een SLA aan dient te voldoen. Definieer vervolgens op basis van deze criteria en de bestaande SLA's van Leones en NetSourcing een nieuwe standaard SLA. Geef een gemotiveerd advies welke KPI's⁵ in de SLA opgenomen dienen te worden. Uit deze opdrachtomschrijving kunnen de volgende deelvragen worden geformuleerd:

- Welke positie kiest NetSourcing?
- Welke diensten levert NetSourcing? Hoe staat dat in verhouding met de wens van de klant?
- In hoeverre werkt NetSourcing volgens standaarden?
- Waar dient de toekomstige SLA aan te voldoen?
- In hoeverre voldoen de SLA's van NetSourcing en Leones aan deze vereisten?
- Welke KPI's zijn relevant voor de toekomstige SLA?
- Wat is de aan te bevelen samenstelling en structuur van de toekomstige SLA?
- Hoe kan de toekomstige SLA geïmplementeerd worden?

2.5 Scope

De scope van de opdracht is het definiëren van de juiste vorm van dienstverlening, en deze op te nemen binnen een nieuwe standaard SLA. Commerciële afspraken, prijzen en het kostenmodel,

⁵ Kritische prestatie-indicatoren

behorende bij de SLA, vallen buiten de scope van deze opdracht. Ook het effect van de nieuwe SLA op de staande organisatie valt buiten de scope van deze opdracht.

2.6 Op te leveren producten

Dit project heeft als doel het opleveren van een standaard SLA welke gebruikt kan worden ten behoeve van bestaande en nieuwe klanten van NetSourcing. Deze SLA dient aan te sluiten bij de missie en visie van NetSourcing, zoals deze zijn gedefinieerd door de directie. Belangrijk onderdeel van deze SLA is dat deze een balans kan vormen tussen het bieden van flexibiliteit aan klanten en het standaardiseren van de dienstverlening. Dit dient gedaan te worden door het bieden van een keuzepakket. Dit keuzepakket dient opgenomen te worden in de bij de SLA behorende Diensten Catalogus. De nieuwe SLA dient een drietal Service Levels te kunnen bieden: Bronze, Silver en Gold. De SLA moet verder inspelen op de trends binnen ICT en zorg, en uiteraard op de huidige wensen van de klanten. Deze SLA moet onderbouwd worden op de theorie van ITIL 2. NetSourcing werkt namelijk conform deze methodiek.

2.7 Gekozen aanpak

Gedurende dit project wordt de volgende aanpak gehanteerd. Als eerste dienen de criteria boven tafel te komen waar een SLA aan dient te voldoen. Deze criteria worden bepaald door een drietal elementen, namelijk: de omgeving, de toekomst en de theorie.

De SLA moet aansluiten bij de missie en visie van NetSourcing en de bijbehorende omgeving. Hierbij is de kernvraag: Waar staat NetSourcing voor en wat willen haar klanten aangeboden krijgen. Deze analyse wordt gedaan op basis van de theorie van ITIL 3. ITIL 3 benadert in tegenstelling tot ITIL 2 de ICT vanuit een strategisch perspectief. Wat wil de business ermee en welke toegevoegde waarde kan de ICT de business bieden. Hierdoor is ITIL 3 dan ook zeer bruikbaar om deze omgevingsanalyse mee uit te voeren. Onderdeel van ITIL 3 en dus ook de strategische analyse is ook het concept van de 4 P's, oorspronkelijk beschreven door Mintzberg als de 5 P's. Daarnaast dient de SLA toekomstbestendig te zijn. Helaas is het niet mogelijk om in een tijdmachine te stappen, en daardoor te weten waar de SLA in de toekomst aan moet voldoen. Wel is het mogelijk om te kijken naar de huidige trends. NetSourcing is een ICT-bedrijf dat zich met name richt op de zorg. Zowel trends op het gebied van ICT als ook de zorg zijn relevant. Tenslotte worden de criteria bepaald door de methodiek ITIL, in deze de theorie. NetSourcing maakt op dit moment gebruik van ITIL 2. De te maken SLA dient de processen te ondersteunen zoals deze op dit moment gehanteerd worden. Naast criteria voor de SLA worden op basis van de ITIL processen de doelstellingen per proces gedefinieerd. Immers, het doel van Service Level Management is het bewaken van de totale dienstverlening. Deze doelstellingen zullen later in deze scriptie gebruikt worden om de KPI's te formuleren, waarmee de SLA bewaakt kan worden.

Na de analysefase kan nu aangevangen worden met de opbouw van de SLA. Om te onderzoeken welke delen uit de bestaande SLA's meegenomen kunnen worden, worden deze beide getoetst ten opzichte van de criteria. Per SLA zal vervolgens aangegeven worden in hoeverre aan de criteria wordt voldaan en welke delen hergebruikt kunnen worden in de nieuwe SLA. Een belangrijk onderdeel van de nieuwe SLA zijn de KPI's en het keuzepakket. Op basis van de eerder beschreven doelstellingen van de ITIL processen zullen deze KPI's worden geformuleerd. De KPI's die hierbij voor de klant relevant zijn zullen opgenomen worden in de SLA. De overige KPI's zullen dienen als stuurinstrument. Voor de samenstelling van het keuzepakket wordt in samenwerking met klanten gekeken naar mogelijke parameters waarin gedifferentieerd kan worden. Het uitgangspunt hierbij is dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van dienstverlening. Tenslotte zal op basis van de criteria, de bestaande SLA's, de KPI's en het keuzepakket de nieuwe SLA samengesteld worden.

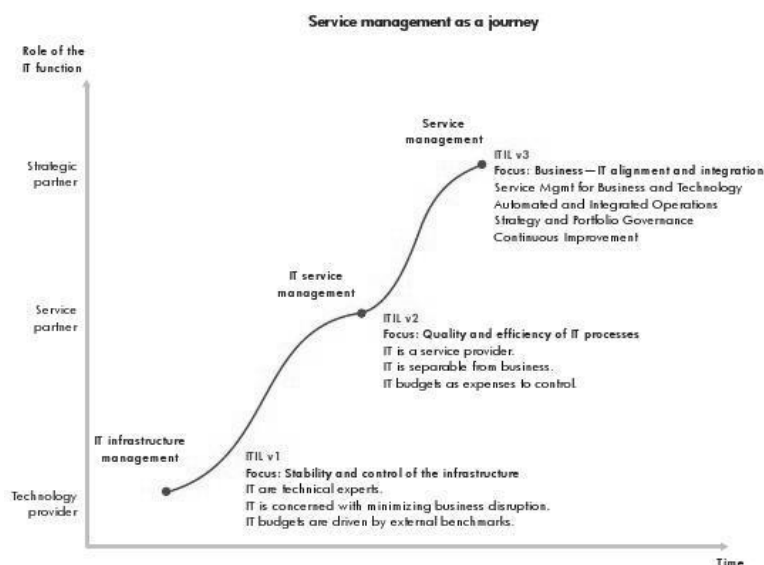
3 De omgeving: Service Strategie op basis van ITIL 3

In dit hoofdstuk wordt op basis van het onderdeel Service Strategy uit ITIL 3 een strategische analyse uitgevoerd. In deze analyse zal de theorie toegepast worden op NetSourcing om op deze wijze vanuit de strategie top-down te kunnen benaderen waar de SLA aan dient te voldoen. De vereisten voor de SLA zullen tenslotte in de conclusie worden opgenomen.

3.1 Over ITIL 3

Ten behoeve van de omgevingsverkenning is gekozen om gebruik te maken van ITIL 3. ITIL 3 richt zich in tegenstelling tot ITIL 2 veel meer op de ICT-strategie. Hierdoor sluit deze beter aan bij de business, en kan ICT daadwerkelijk voordeel gaan bieden voor de eindgebruikers ten opzichte van de concurrent. Dit is dan ook direct het doel voor het gebruik van ITIL 3 binnen dit project, namelijk de eigen strategie te ontleden, en vervolgens te koppelen aan de wensen en eisen van de klant. Een onderdeel van ITIL 3 vormen de vijf P's van Henry Mintzberg. Binnen ITIL 3 bestaat deze methodiek maar uit 4 P's. De P van Ploy ontbreekt hierin. De achterliggende reden is dat ITIL geen strategisch hulpmiddel wil zijn om de concurrent te slim af te zijn. Deze 5 P's worden beschreven in paragraaf 3.2

Wanneer gekeken wordt naar de historie van ITIL, gaat ITIL 1 vooral uit van het bieden van best practices op het gebied van ICT-operations. Hierbij staan de beheerprocessen centraal, ervoor zorgen dat deze zo efficiënt mogelijk verlopen. ITIL 2 had meer aandacht voor de klant. De processen zijn als het ware om de klant heen geweven. ITIL 3 gaat tenslotte een stap verder en start van bovenaf met het formuleren van een servicestrategie die goed moet aansluiten op de business- en ICT-strategie. Onderstaande afbeelding geeft de transitie die ITIL heeft doorgemaakt weer.



Figuur 3, ITIL: van operationeel naar strategisch (Sarker, 2009)

Deze ontwikkeling past in een trend waarbij organisaties steeds nadrukkelijker kijken naar de waarde van ICT voor de business. Het grote voordeel hiervan voor organisaties is dat er gemakkelijker en aantoonbaar een zinvolle bijdrage kan worden geleverd aan de businessdoelstellingen.

De servicestrategie geeft richting aan de ontwikkeling van het serviceportfolio. Dit serviceportfolio biedt de organisatie handvatten om proactief te praten over de samenstelling van de ICT-dienstverlening. Wat zijn de services die daadwerkelijk bijdragen aan de businessdoelstellingen van vandaag en wat zijn de te ontwikkelen services die, met een blik op de toekomst, de business van morgen gaan ondersteunen? Versie 3 kenmerkt deze laatste groep services als 'business enablers'.

Het serviceportfolio is dus de verzameling van operationele services die reeds zijn vastgelegd in de servicecatalogus, aangevuld met nieuwe services die nog in de pijplijn zitten.

Binnen ITIL 3 wordt gebruik gemaakt van een zogenaamde service life cycle. De service life cycle kent vier fasen en een Continuous Service Improvement (CSI) schil om de fasen heen. Deze CSI schil kan vergeleken worden met een Plan Do Check Act cyclus. De vier fasen zijn: servicestrategie, servicedesign, servicetransition en service-operation. De service life cycle staat volledig in het teken van toegevoegde waarde aan de business. In het kader van Continuous Service Improvement worden zowel services als processen voortdurend gemonitord, geanalyseerd en verbeterd. Het doel is door telkens opnieuw de PDCA cyclus te doorlopen continue de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren.

Tenslotte biedt ITIL 3 ook een organisatievolwassenheidsmodel. Een ICT-organisatie kan daarmee meten hoe volwassen zij op servicemanagement gebied is in vergelijking met andere organisaties. Zo kan een ICT-organisatie, op basis van een kwalitatieve benchmark, erachter komen waar zij staat ten opzichte van vergelijkbare ICT-organisaties in de markt. Dit kan bij sourcing vraagstukken bijvoorbeeld de vraag beantwoorden in hoeverre een partij in staat is bepaalde diensten in te vullen of dat zij deze beter kan betrekken van een andere organisatie.

Daar waar het bij invoering van ITIL 2 mogelijk was om klein te beginnen en groots te eindigen is dit bij ITIL 3 lastiger. ITIL 3 vereist een top-down aanpak door eerst vanuit het perspectief van de business te kijken naar de noodzakelijke ICT-diensten. Vervolgens wordt op basis hiervan een strategie voor ICT-diensten ontwikkeld. Het voordeel is dat hierdoor ICT direct als enabler van de business strategie gebruikt kan worden.

3.2 Service Strategy

Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven wordt ITIL 3 middels een top-down benadering geïmplementeerd. ITIL 3 beschrijft dat er gestart moet worden met het formuleren van een servicestrategie die moet aansluiten op de business en de ICT-strategie. Het doel van servicestrategie is om de concurrentie te erkennen en haar te beconcurreren door onderscheidend te zijn en door betere prestaties te leveren (Jan van Bon e.a., 2009). Het service strategie proces bestaat uit een viertal gebieden, namelijk het definiëren van de markt, het ontwikkelen van het aanbod, het ontwikkelen van strategische assets en het voorbereiden op de uitvoering. Met name het onderdeel waarin de markt onderzocht en gedefinieerd wordt zal in dit hoofdstuk gebruikt worden. Dit bestaat uit het begrijpen van de klant, het begrijpen van de mogelijkheden en het classificeren en visualiseren van services.

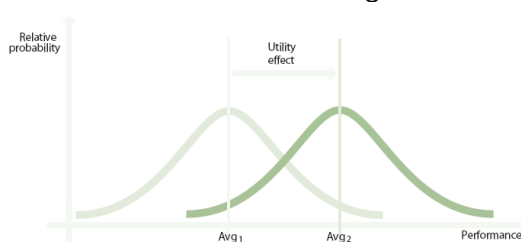
Voor het beschrijven en bepalen van een goede strategie voor een organisatie beschrijft Mintzberg (Mintzberg, 1994) "de vijf P's": Plan, Ploy, Pattern, Position en Perspective. Deze vijf P's samen laten zien dat een bedrijf op verschillende manieren zijn doel kan bereiken. Alle vijf hebben ze hun waarde en kunnen samen ingezet worden. Deze 5 P's staan voor het volgende:

Plan	Strategie is een vooropgezet plan, een bewuste doelgerichte manier om te handelen in een bepaalde situatie. Als een bedrijf weet welke ontwikkeling zij ambieert kan ze stappen bedenken en inzetten die leiden tot het gewenste resultaat.
Ploy	Strategie kan ook een truc zijn, een bepaalde manoeuvre, bedoeld om de ander of de concurrent te slim af te zijn. Vragen die beantwoord moeten worden zijn: hoe stelt het bedrijf zichzelf op? Wat zijn de gedragscodes in het gebied waarin het bedrijf zich wenst te ontwikkelen? Wie zijn in dit veld belangrijk? Door deze regels van het spel te kennen kan in dit spel meegespeeld worden. Zoals eerder beschreven maakt ITIL 3 gebruik van vier van de "vijf P's" van Mintzberg; Ploy wordt buiten beschouwing gelaten.
Pattern	Strategie komt tot uiting in de patronen die een bedrijf in haar handelen laat zien. Als iemand bijvoorbeeld wekelijks traint met hardlopen, dan zal deze

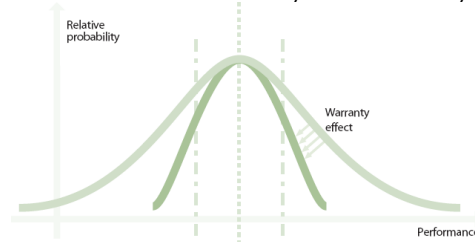
persoon hier vaardiger in worden. Een patroon zorgt dat er vrijwel automatisch resultaten geboekt kunnen worden. Een bedrijf kan ook op zoek gaan naar de eigen patronen. Wat zijn de werkzaamheden die steeds opnieuw gedaan worden en welk resultaat boekt het bedrijf hier mee. Vervolgens kunnen deze resultaten gereflecteerd worden op de bedrijfsstrategie. Op welke manier wil het bedrijf deze strategie in stand houden of wijzigen? Hierdoor ontstaat een onderhoudscyclus.

- Position** Strategie omvat ook het kiezen van een positie. Strategie vormt het bewerkstelligen van een juiste match met de omgeving. Zo is ijs verkopen op de Noordpool niet handig, in een dichtbevolkte woestijn kan het lucratief zijn.
- Perspective** De manier waarop naar bepaalde zaken gekeken wordt beïnvloedt de wijze waarop daarmee omgegaan wordt. Het kiezen van een ander perspectief kan helpen de bedrijfsdoelstellingen te behalen. Bijvoorbeeld het maken van fouten kan gezien worden als falen. Als hierbij een ander perspectief gekozen wordt kan het gezien worden als leren en groeien. Keuze voor een ander perspectief brengt een bedrijf op nieuw en mogelijk vruchtbaarder terrein.

Vervolgens wordt gekeken welke toegevoegde waarde de ICT-diensten dienen te leveren. Voor de klant worden diensten uitgedrukt in een tweetal termen. Te weten Utility en Warranty.



Figuur 4, utility (OGC, 2009)



Figuur 5, warranty (OGC, 2009)

Utility staat voor "Fitness for purpose", de functionaliteit van een dienst die een bepaald doel dient. Utility staat hier voor een mogelijke stijging van de winst, door een betere prestatie van de diensten. De grafiek in figuur 4 geeft dat weer. Hoe hoger de utility, hoe hoger de gemiddelde prestatie van de dienst. Warranty staat voor "Fitness for use". Dit omvat aspecten zoals beschikbaarheid, betrouwbaarheid, continuïteit en veiligheid. Oftewel: warranty staat voor een mogelijke daling van verliezen. De grafiek in figuur 5 geeft dat grafisch weer, door een hogere warranty zal de performance verbeteren (OGC, 2009).

3.3 Analyse

3.3.1 Strategie op basis van de 4 p's van Mintzberg

Onderstaande afbeelding geeft de 4 P's weer in een cyclische vorm (OGC, 2009). Wanneer we de 4 P's verder gaan beschrijven, komen we tot de volgende analyse.



Figuur 6, 4 P's (OGC, 2009)

Perspectief

De eerste P betreft het perspectief, oftewel de visie van de organisatie. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven kent NetSourcing de volgende visie:

NetSourcing is op ICT-gebied de juiste partner voor zorginstellingen en helpt deze innovatief, bedrijfsmatig, veilig en flexibel te besturen.

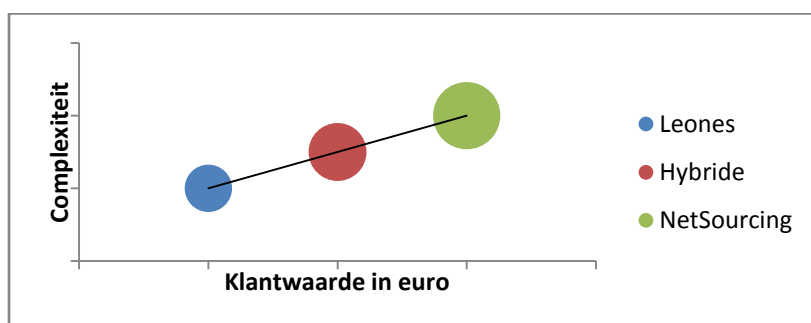
NetSourcing kiest voor een erg nuchtere visie, net zoals de bedrijfscultuur. Deze is geheel duidelijk, en speelt in op wat de zorginstellingen willen. Door de term partner te gebruiken kiest NetSourcing ervoor om samen te willen werken met de zorginstellingen. Niet opereren vanuit een wij-zij cultuur, maar samen met de zorginstellingen te werken om zodoende toegevoegde waarde te kunnen creëren voor de zorginstellingen. De visie geeft ook direct een aantal kernwaarden weer. Innovatief, bedrijfsmatig, veilig en flexibel.

Positie

NetSourcing kiest een positionering op basis van behoefte. NetSourcing kent een brede catalogus van diensten die gefocust is op een specifiek type klant, te weten de zorgsector. De brede catalogus van diensten wordt al dan niet samengesteld in samenwerking met externe partners. Binnen deze zorgsector kent NetSourcing de volgende onderverdeling:

- Gehandicaptenzorg;
- GGD/ JGZ;
- GGZ/ psychiatrie;
- Jeugdzorg;
- Maatschappelijke opvang;
- Thuiszorg;
- Verpleging- en verzorginstellingen;
- Ziekenhuis.

Daar waar NetSourcing voorheen alleen gefocust was op het volledig outsourcen van ICT binnen de zorgsector heeft NetSourcing door middel van de overname van Leones een belangrijke strategische stap gezet in de richting van een bredere positionering.



Figuur 7, positionering Leones vs. NetSourcing

Zoals in hoofdstuk 2 gelezen kan worden, richtte Leones zich met name op het remote beheren van de infrastructuur bij haar klanten. De drempel voor klanten om over te gaan tot een contract was vele malen kleiner dan in het geval van NetSourcing. Immers, de klant beschikte over eigen ICT, en mocht de dienstverlening alsnog niet naar wens zijn, dan kon een klant relatief eenvoudig op zoek gaan naar een nieuwe ICT-partner. Om de klant te winnen was er een beperkte investering nodig vanuit Leones in de vorm van het opzetten van een voorstel, en het geven van enkele presentaties.

Bij NetSourcing was dat anders. Doordat de klant afstand deed van mensen en middelen was de drempel om met NetSourcing in zee te gaan vele malen hoger. De klant moest bijzonder veel vertrouwen hebben in NetSourcing. Daarbij waren dit complexe en dure aanbestedingstrajecten voor NetSourcing, die meerdere maanden werk in beslag namen. Tenslotte was het moeilijk om NetSourcing met andere partijen te vergelijken.

Door het samenvoegen van beide bedrijven heeft NetSourcing de mogelijkheid om laagdrempelig te starten, en hierdoor het vertrouwen van de klant te winnen. Vervolgens kan dan al dan niet eerst via een hybride situatie verder gewerkt worden naar een volledig ge-outsourcete situatie, zonder de kosten van een duur aanbestedingstraject.

Plan

Het "plan" zijn de zaken die ontwikkeld moeten worden om de missie en visie te kunnen behalen en daardoor de strategie te kunnen schrijven. Wanneer gekeken wordt naar de visie dan wordt hier een aantal kernelementen benoemd die eenvoudig tot plan vertaald kunnen worden.

NetSourcing wil Innovatief zijn voor haar klanten.

Om dit te kunnen realiseren dient NetSourcing regelmatig nieuwe, innoverende producten aan te brengen. Hierdoor moet NetSourcing haar klanten ten opzichte van haar concurrenten een voorsprong kunnen geven. Nieuwe en innovatieve producten zullen hierdoor ook NetSourcing een voorsprong geven op haar concurrenten. Op dit ogenblik kent NetSourcing geen platform waarin nieuwe innovatieve producten worden ontwikkeld.

Binnen haar dienstverlening wil NetSourcing vooral bedrijfsmatig zijn.

Bedrijfsmatig kan worden vertaald met de termen effectief en vooral efficiënt. Om effectief en efficiënt te kunnen zijn zal er een bepaalde mate van standaardisatie doorgevoerd dienen te worden in de werkwijze. Eenduidigheid in processen, maar ook in architectuur. In deze kiest NetSourcing ervoor om Operational Excellent te zijn. NetSourcing heeft dit binnen haar architectuur goed ingericht. Deze is per klant grotendeels identiek, en er wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde apparatuur. Wat betreft techniek is NetSourcing dan ook zeker bedrijfsmatig. Wanneer gekeken wordt naar de processen en procedures dan kan gesteld worden dat er maar op zeer beperkte schaal is gestandaardiseerd. Processen zijn niet beschreven, en een ieder hanteert zijn of haar eigen werkwijze.

De diensten die NetSourcing levert moeten veilig zijn.

De term veiligheid kan in deze vertaald worden naar de termen beschikbaarheid, capaciteit, continuïteit en veiligheid van de te leveren diensten. Om de diensten van NetSourcing "veilig" te kunnen maken, zullen de afspraken zoals deze overeengekomen zijn geborgd moeten worden. Om de beschikbaarheid van de diensten te kunnen waarborgen zoals deze binnen de SLA's zijn afgesproken, wordt er op kritieke punten binnen de ICT-Infrastructuur gebruik gemaakt van redundante apparatuur. Bij kritieke punten valt onder andere te denken aan opslagsystemen en netwerk routers en switches. De overige apparatuur wordt gemonitord, zodat in geval van een storing snel ingegrepen kan worden, om alsnog aan de afgesproken beschikbaarheid te kunnen voldoen. Ook de capaciteit wordt gemonitord. Indien bijvoorbeeld de beschikbare schijfcapaciteit binnen een bepaalde kritieke waarde komt, zal er een alarm worden gegeven waar vervolgens actie op ondernomen wordt. Indien overeengekomen wordt ook de continuïteit van de dienst gegarandeerd door het gebruik van een zogenaamde uitwijkomgeving. In geval van non-

beschikbaarheid zal overgeschakeld worden naar de uitwijkomgeving om zodoende de continuïteit te kunnen waarborgen. Hoewel de diensten van NetSourcing optimaal beveiligd zijn, kent NetSourcing geen security officer die verantwoordelijk is voor het toetsen en uitvoeren van het beveiligingsbeleid.

De diensten van NetSourcing dienen flexibel te zijn.

De diensten van NetSourcing worden flexibel aangeboden. Maandelijks kan de klant zijn afname van licenties evalueren, en eventueel vermeerderen of verminderen. De klant betaalt hierbij per gebruiker. In deze zijn de diensten van NetSourcing dus al flexibel. Het niveau van dienstverlening is binnen NetSourcing niet flexibel. Er is geen onderscheid tussen een kernapplicatie of ondersteunende applicaties. Hierdoor betaalt de klant hetzelfde voor een tool die elke maand een keer gebruikt wordt als voor een veelgebruikte kernapplicatie.

Patroon

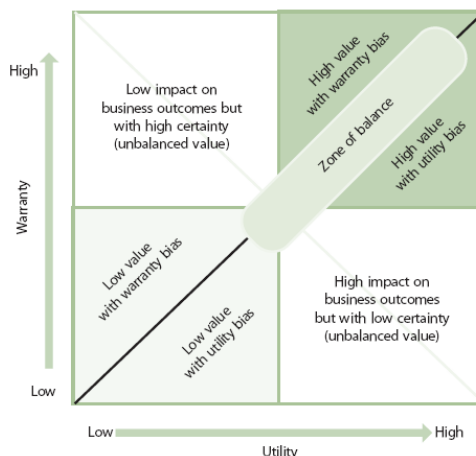
Het dagelijks werk dat NetSourcing uitvoert is het beheren van de ICT-infrastructuur van haar klanten. Dit doet zij volgens ITIL 2. Om dit op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen doen zouden deze processen binnen NetSourcing beschreven moeten zijn, en zullen er procesverantwoordelijken aangesteld moeten zijn. Dit is momenteel niet het geval. Het gevolg is dat de processen niet eenduidig worden uitgevoerd, en de resultaten vaak verschillend zijn. Ook innovatie zou een onderdeel moeten zijn van het dagelijks werk. Doordat deze ontbreekt worden er op zeer beperkte schaal innovaties ontwikkeld.

3.3.2 Waarde creatie, kansen en concurrentie

NetSourcing levert functionaliteit als een dienst. Deze dienst kan een kern applicatie zijn waarmee het primaire proces ondersteund wordt, maar kan ook een eenvoudige applicatie zijn waarmee bijvoorbeeld schermafdrukken kunnen worden gemaakt. Deze diensten kunnen op meerdere manieren aangeboden worden, te weten vanuit het datacentre van NetSourcing of vanuit het eigen datacentre van de klant. De waarde van deze diensten en derhalve de bijdrage aan de prestatie van de klant varieert dus per dienst. De utility van de diensten van NetSourcing wordt gevormd door het portfolio van mogelijke applicaties. NetSourcing levert applicaties voor elk onderdeel van de bedrijfsvoering. Van Management Informatie Systemen tot en met HR systemen. De kansen voor NetSourcing liggen dan ook niet zozeer in het verbreden van het portfolio, maar in het beter sturen van de dienstverlening om deze diensten aan te kunnen bieden.

Binnen het portfolio van NetSourcing hebben kernapplicaties vaak een hoge utility. Door deze diensten met hoge utility is het voor de klant mogelijk een hogere winst te behalen, danwel efficiënter te kunnen werken. Ondersteunende applicaties hebben meestal niet zo'n hoge utility, maar maken vaak wel het leven van de medewerker bij de klant vaak makkelijker. NetSourcing heeft in haar portfolio diensten met een hoge utility en diensten met een lage utility. Wat betreft warranty is dat een ander verhaal. NetSourcing biedt met haar applicaties altijd een hoge warranty. Ongeacht het type applicaties hebben klanten altijd dezelfde Beschikbaarheid, capaciteit, en security. Alleen de continuïteit is eventueel uitbreidbaar door middel van uitwijk systemen.

Figuur 8 geeft de relatie aan tussen de warranty en de utility. Zoals te zien is, wordt er een balans zone gehanteerd. Niet elke applicatie heeft hierin dezelfde hoge warranty nodig als bijvoorbeeld een kernapplicatie. Zoals eerder al beschreven wensen klanten flexibiliteit. Deze flexibiliteit is mogelijk door de klant een keuze te bieden in de hoeveelheid warranty. Hierdoor is het voor de klant ook direct mogelijk om de kosten voor de dienstverlening naar beneden te kunnen brengen.



Figuur 8, waardecreatie (OGC, 2009)

Er is helaas zeer beperkt informatie te vinden hoe concurrenten hun SLA hebben opgesteld. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het intellectuele eigendom wat op de SLA rust. Hierdoor heeft het concurrentie onderzoek zich beperkt tot een drietal concurrenten van wie NetSourcing onlangs medewerkers heeft overgenomen. Met deze medewerkers zijn de nodige interviews geweest om ook deze kant te kunnen belichten. Dit onderzoek heeft aangetoond dat zij hun dienstverlening vooral op basis van gebruikte techniek aanbieden. Zo bestaan de diensten uit servers, netwerkverbindingen etc. NetSourcing gaat momenteel al verder dan haar concurrenten. NetSourcing biedt geen techniek, maar business enablers. Oftewel, de diensten van NetSourcing zijn rechtstreeks een mogelijkheid voor het behalen van bedrijfsdoelstellingen en zelfs voor het creëren van nieuwe kansen. De klant heeft hierdoor direct de mogelijkheid om een passende businesscase te kunnen maken voor het afnemen van een applicatie.

3.4 Deelconclusies

Naar aanleiding van de analyse kunnen de volgende (deel)conclusies getrokken worden:

- NetSourcing wil als partner van zorginstellingen fungeren. Geen wij-zij cultuur, maar samenwerken om het doel te bereiken. NetSourcing wil hierbij de nodige noviteiten kunnen bieden, maar wel efficiënt haar werk kunnen doen.
- NetSourcing kiest voor de zorgsector. Binnen de zorgsector kan NetSourcing haar diensten leveren volgens het SaaS model, maar ook door de infrastructuur van klanten te beheren. Hier tussenin valt het hybride gebied.
- NetSourcing heeft op dit moment geen innovatieplatform. Hierdoor worden er te weinig noviteiten ontwikkeld waarmee de klant kan excelleren ten opzichte van zijn concurrenten.
- De infrastructuur van NetSourcing is relatief efficiënt ingericht. Dit in tegenstelling tot de werkwijzen. Processen zijn niet beschreven. Hierdoor wordt er geen uniforme werkwijze gehanteerd, en zijn de uitkomsten van de verschillende processen erg wisselend.
- De systemen zijn voldoende beveiligd. Desondanks ontbreekt momenteel een security officer die zich verantwoordelijk stelt voor het geldende security beleid.
- NetSourcing hanteert de term "Utility as needed". Wat afname betreft is NetSourcing wel flexibel. Wat betreft het niveau van dienstverlening is NetSourcing niet flexibel, hier zijn geen gradaties in. NetSourcing kan deze diensten vanuit een gedeelde infrastructuur aanbieden, of op de klant zijn eigen infrastructuur.
- Hoewel NetSourcing voor ligt op concurrenten valt voor NetSourcing extra waarde te creëren door de diensten en de bijbehorende dienstverlening gericht aan te kunnen bieden. Hierdoor betaalt de klant voor de diensten die zij daadwerkelijk nodig zijn.

4 De toekomst: Trends

In dit hoofdstuk worden zowel de trends op het gebied van Outsourcing als ook op het gebied van Zorg en ICT beschreven. In de analyse zullen de trends gereflecteerd worden op NetSourcing. Welk effect hebben deze trends op de organisatie, en de bijbehorende dienstverlening. Vervolgens zal in de conclusie geconcludeerd worden welk effect deze trends mogelijkwijs hebben op de te schrijven standaard SLA, en zullen hier adviezen voor gegeven worden.

4.1 Trends op het gebied van outsourcing

Op het gebied van outsourcing worden de volgende trends door diverse analisten herkend. (Overby, 2010) (Pettey, 2010) (Ernst & Young, 2011)

1. Progressieve outsourcing

In 2011 wordt verwacht dat er relatief veel kleine ICT-diensten worden afgenomen. In veel gevallen worden die afgesloten door kopers die dat nog nooit eerder hebben gedaan. Providers zijn blij dat ze zo een voet tussen de deur krijgen en hopen dat klanten het contract in de loop van de tijd uitbreiden.

2. Bezuinigingen

Aangezien de economie traag herstelt, zullen klanten hun bestaande contracten nog eens kritisch bekijken in de hoop op die manier kosten te besparen. Het resultaat is dat deze contracten opgezegd danwel aangescherpt zullen worden.

3. Cloudsourcing

De opkomst van cloudsourcing (het leveren van diensten uit de cloud) leidt tot de vernietiging van outsourcing (het uitbesteden van diensten aan derde partijen) zoals we dat nu kennen. De twee markten, cloudsourcing en outsourcing, zullen uiteindelijk in elkaar opgaan. Cloud-spelers als Amazon, Google en Rackspace raken traditionele dienstverleners als IBM en HP op plaatsen waar het pijn doet.

4. Deals buiten CIO om zorgen voor risico's

Veel beslissingen over cloud oplossingen gaan achter de rug van de CIO om. Dat kan tot risico's leiden. De afdeling ICT moet dan ook proactief te werk gaan en vooruitlopen op de wensen van de business gebruikers.

5. Het einde van het customizen

ICT-dienstverleners zullen in 2011 nog meer de nadruk leggen op interne initiatieven om dat wat ze aanbieden, te standaardiseren. Alleen op die manier kunnen ze optimaal profiteren van schaalvoordelen.

6. De prijzen gaan omhoog

De afgelopen jaren zijn mede door de economische crisis de prijzen dermate gedaald dat er momenteel weinig "spek meer op de botten" zit van de ICT-dienstverleners. Met de vuist op tafel slaan om een lagere prijs te bedingen zal in deze dan ook niet veel bewerkstelligen.

7. Providers omarmen grootschalige automatisering

Het is niet altijd even makkelijk voor ICT-dienstverleners. Zij staan permanent onder druk om diensten goedkoper aan te bieden. Dat betekent dat zij weer volop op zoek gaan naar mogelijkheden om taken te automatiseren.

8. De opkomende markten blijven opkomen

Kopers raken meer en meer geïnteresseerd in offshore diensten, ook als ze afkomstig zijn uit andere landen dan India. Dat is goed nieuws voor markten als China, Brazilië en Egypte.

Een fusie tussen een Indiase outsourcer en een westers bedrijf? Het kan in 2011 zomaar gebeuren. En het Indiase bedrijf kan wel eens de overnemende partij zijn, niet het bedrijf dat zelf wordt opgeslokt.

9. Offshore migratie

Een andere manier waarop providers op de kosten kunnen besparen is door hun activiteiten naar lagelonenlanden te verplaatsen. Ontslagen en offshoring ligt voor veel bedrijven voor de hand.

10. Protectionisme blijft

Met de hoge werkloosheidscijfers in de VS en Europa bestaat er weinig politieke wil om werknemers uit het buitenland toe te laten. Verwacht ook weer maatregelen om offshoring aan banden te leggen.

4.2 Trends op het gebied van Zorg en ICT

Op het gebied van ICT in de zorg worden door diverse analisten de volgende trends herkend (Zorg ICT Platform, 2010):

1. Gebruik van breedband

Steeds vaker zal er gebruik gemaakt worden van breedband verbindingen voor interactieve oplossingen zoals Telemedicine, Telezorg en Teleconsult. Hierdoor kunnen nieuwe hoogwaardige diensten op het gebied van datadistributie, video/Internettelefonie, webcams (bijvoorbeeld live broadcasting van een operatie, maar ook webcams op de couveuse afdeling) en streaming video (HDTV, video on demand) ontwikkeld worden.

2. Wireless computing & mobile services als zorgsysteem

Zorginstellingen maken steeds vaker gebruik van draadloze handcomputers om ter plekke cliëntinformatie op te vragen en uitgevoerde werkzaamheden te registreren (invoer aan de bron). Vooral in het kader van de invoering van functionele bekostiging bieden mobiele zorgtoepassingen kansen om efficiënte zorgketens (ketenintegratie) te bouwen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan registratie bij het in- en uitgaan van patiëntenkamers zodat de behandeltime per patiënt automatisch wordt geregistreerd.

3. Radio Frequency Identification (RFID) binnen ouderenzorg

RFID is interessant voor zorginstellingen omdat daarmee zelfstandig wonende senioren gemakkelijker in de gaten gehouden kunnen worden. Een nieuw concept in de zorg op het gebied van kleinschalig wonen voor speciale doelgroepen zoals mensen met een dementiesyndroom is het werken met zogeheten 'leefcirkels'. Dit concept is gebaseerd op toepassingen met RFID chips en gaat gebruikt worden in bijvoorbeeld het nieuwe Leo Polakhuis te Amsterdam.

4. Application Service Providing (ASP) voor zorgapplicaties

Een ASP leverancier stelt tegen betaling bedrijfstoepassingen en software via Internet ter beschikking aan cliënten. Dit wordt ook wel outsourcing via Internet genoemd. In de regel wordt daarvoor betaald naar rato van het aantal gebruikers of gebruik.

5. VoIP in de zorg

VoIP staat voor Voice Over IP, oftewel telefoneren over Internet. VoIP kan ingezet worden naast bestaande lokale datanetwerken en telefooncentrales, maar er kan ook overgegaan worden op een geïntegreerd systeem met een speciale VoIP server. Hierbij worden spraak (telefonie), data (gegevens), geluid (audio) en beeld (video) geïntegreerd in één technisch netwerk gebaseerd op het Internet Protocol. VoIP kan flexibiliteit en kostenvoordelen opleveren, vooral wanneer bestaande telefooncentrales aan vervanging toe zijn of als er sprake is van nieuwbouw.

6. Open Source software in de zorg

Open Source software is vrij beschikbare broncode. Hierdoor kan kosteloos gebruik gemaakt worden van de software. Wel moet men rekening houden met kosten voor implementatie, beheer en onderhoud, deze bepalen het grootste deel van de 'Total Cost of Ownership' (TCO). Ook in de

zorg moet bespaard worden, en ook hier zal meer en meer aandacht komen voor bepaalde Open Source toepassingen.

7. Elektronische dienstverlening (e-health)

Ontwikkelingen in diverse branches laten zien dat met de juiste aanpak veel bereikt kan worden. Erg actueel is momenteel de discussie over het stopgezette Elektronisch Patiëntendossier. Hier zou de patiënt zijn eigen dossier moeten kunnen inzien. Ook zijn er andere initiatieven zoals bijvoorbeeld van het Flevo ziekenhuis waarbij patiënten zelf afspraken kunnen inplannen via een online portal.

8. Enterprise Content Management voor zorgorganisatie

De komende periode zal de nadruk binnen zorginstellingen veelal liggen in het samenvoegen van de diverse informatiestromen. Door het samenvoegen is het mogelijk om volledig nieuwe toepassingen te kunnen ontwikkelen, beter gebruik te maken van bestaande informatie, en de registratielast naar beneden te brengen door efficiënter te registreren.

9. Customer Relationship Management (CRM) zorgsector

Steeds vaker stellen zorginstellingen "de cliënt centraal". Om dit te kunnen realiseren is het nodig om te weten wie nu de klanten zijn, en welke diensten zij afnemen. Elektronische cliënten dossiers zijn dan ook aan de orde van de dag, zoals ook al in trend 7 wordt aangehaald.

10. Domotica voor zelfstandig wonen, zorg en welzijn

Met domotica kunnen senioren langer zelfstandig thuis wonen en kunnen kostenstijgingen in de zorg beperkt worden. Domotica is dan ook een speerpunt van overheid, woongcorporaties, verzekeraars en zorginstellingen.

4.3 Analyse

Veel van de benoemde trends zijn relevant voor NetSourcing. De verschillende trends op het gebied van ICT en zorg kunnen voor NetSourcing worden geclusterd tot vier groepen: Schaalgrootte, Kostenefficiëntie, Standaardisatie en Off-shoring.

Wat betreft schaalgrootte herkent NetSourcing de trends. Ook NetSourcing ziet meer en meer dat het zwaartepunt schuift van grote deals naar kleinschalige deals. De vijver met grote aanbestedingen is steeds kleiner aan het worden. Daarbij zijn de spelers die in deze vijver vissen steeds meer aan het worden. Dit is destijds voor de directie van NetSourcing ook de aanleiding geweest om Leones over te nemen. Door ook remote beheer aan te bieden is er een tussenmogelijkheid gecreëerd tussen de stap zelf de ICT beheren en het volledig buiten de deur plaatsen (het outsourcen). Hierdoor is het mogelijk om het vertrouwen van de klant te winnen, en vervolgens stukje bij beetje een klein contract om te buigen in een groot contract. Tenslotte is ook een hybride situatie mogelijk: enerzijds heeft de klant een remote beheerd netwerk, anderzijds neemt de klant specifieke applicaties middels SaaS af. Per klant zullen er in de toekomst dus meerdere types dienstverlening aangeboden dienen te worden.

Zoals uit de ICT-trends al blijkt staan de kosten erg onder druk. Er is al meerdere malen het verzoek gekomen om de kosten naar beneden te brengen. Doordat ook bij NetSourcing marges verder onder druk komen te staan is het meestal niet mogelijk hierin mee te gaan. Wat wel gebeurt is dat er in gezamenlijkheid gekeken wordt naar kostenreducerende mogelijkheden. Hier komen dan ook de Zorg en ICT-trends zoals VoIP, e-business, domotica en interactieve oplossingen zoals Teleconsult om de hoek kijken. Hierdoor kan dure menskracht worden uitgespaard, wat vervolgens (deels) geautomatiseerd wordt. Hierdoor verschuift ICT vanuit een ondersteunend proces naar het primaire proces. Dit heeft ook direct gevolgen voor de nodige beschikbaarheid van de ICT. Het niet beschikbaar zijn van bijvoorbeeld een alarmlijn welke middels VoIP wordt geleverd kan als gevolg hebben dat een cliënt die acute hulp nodig had, niet geholpen wordt, met alle fatale gevolgen van dien.

Naast efficiënt omgaan met de kosten wenst de klant ook de nodige flexibiliteit. NetSourcing biedt momenteel al een flexibel licentie model aan, maar de behoefte van de klant gaat verder. Zo vraagt een kernapplicatie andere beschikbaarheids- en ondersteuningseisen dan een ondersteunende applicatie. Dit staat haaks op de trend dat ICT-leveranciers meer en meer behoefte hebben aan standaardisatie om op deze wijze de kosten te reduceren. Daarnaast is de behoefte aan standaardisatie inderdaad groot zodat (zoals in één van de trends al werd benoemd) het mogelijk gemaakt wordt om geautomatiseerd rapportages te kunnen creëren.

Hoewel offshoring momenteel een vergaande trend is, is deze voor NetSourcing minder relevant. Dit wordt met name veroorzaakt door de discussie in hoeverre persoonsgegevens buiten de landsgrenzen opgeslagen mogen worden.

4.4 Deelconclusies

Naar aanleiding van de analyse kunnen de volgende (deel)conclusies getrokken worden:

- De dienstverlening zal divers worden. Verschillende types dienstverlening kunnen door een en dezelfde klant afgenomen worden.
- Door standaardisatie van de diensten zal er een efficiëntievoordeel gecreëerd kunnen worden voor de klanten.
- Beschikbaarheidseisen zullen met name van de primaire applicaties erg streng worden, waardoor het noodzakelijk wordt om dit op te lossen met redundante apparatuur en verbindingen.
- Klanten hebben behoefte aan dienstverlening op maat. Om dit te kunnen bieden zullen er paramaters gedefinieerd dienen te worden welke door de individuele klant aan te passen zijn. Tegelijkertijd moet het pakket als geheel, als gevolg van toenemende noodzaak voor efficiëntie, wel als standaard aangeboden kunnen worden.
- In verband met kostenefficiëntie zullen rapportages e.d. op geautomatiseerde wijze gegenereerd dienen te worden.

5 De theorie: ITIL 2 over Service Level Management

In dit hoofdstuk wordt de theorie van ITIL 2 nader onderzocht. Service Level Management bewaakt de dienstverlening zoals deze in de SLA wordt aangeboden. Deze dienstverlening wordt uitgevoerd op basis van de diverse operationele en tactische ITIL processen. De resultaten zullen dan ook moeten voldoen aan de doelstellingen van deze afzonderlijke processen. In de analyse zal deze theorie verder worden ontleed. Allereerst zal een korte beschrijving gegeven worden van ITIL 2. Vervolgens zullen de doelstellingen van de afzonderlijke processen worden beschreven. Vervolgens zal in de conclusie geconcludeerd worden wat volgens ITIL 2 de vereisten zijn voor een SLA en zullen hier adviezen voor gegeven hoe dit verder op te nemen.

5.1 Over ITIL 2

ITIL staat voor Information Technology Infrastructure Library, en is ontwikkeld door het Britse Office of Government Commerce (OGC). ITIL is ontwikkeld als een referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ICT-organisatie. ITIL is geen methode of model, maar eerder een set van best practices; de beste praktijkoplossingen. Het resultaat van proces implementatie met behulp van ITIL is vergelijkbaar met de ISO 9000-regulering buiten de ICT-branche, waarbij alle onderdelen van de organisatie zijn beschreven en in een bepaalde hiërarchie qua bevoegdheid / verantwoordelijkheid zijn gerangschikt.

ITIL bestaat uit twee onderdelen. Dit zijn "Service Support" en "Service Delivery". De ITIL Service Support Set heeft als aandachtsgebied het inrichten van een organisatie voor gebruikersondersteuning. Het doel is om bij de aangeboden ICT diensten de kwaliteit te kunnen borgen, dat wil zeggen met zo min mogelijk verstoringen van de bedrijfsprocessen van de klant. ITIL beschrijft hierbinnen hoe middels een procesmatige aanpak de operationele wereld beheerd zou kunnen worden. Onderdeel van de Service Support set zijn de kernprocessen Incident Management, Problem Management, Change Management en Configuration Management. ITIL Service Delivery heeft als aandachtsgebied het waarborgen van de dienstverlening. Kernprocessen hierin zijn: Service Level Management, Capacity Management, Financial Management for IT Services, Availability management en IT Service Continuity Management (Janssen, 2008).

5.1.1 Servicedesk

Hoewel de Servicedesk geen proces maar een afdeling is, kent ook deze afdeling haar eigen doelstellingen binnen ITIL. Het doel van de Servicedesk is het verlenen van de afgesproken dienstverlening door bereikbaar en toegankelijk te zijn. Wat hierbij een belangrijke factor is, is in hoeverre klanten de Servicedesk te pakken hebben gekregen, en in hoeverre mensen voordat ze iemand te spreken kregen al op hadden gehangen.

5.1.2 Incident Management

Het doel van het Incident Management proces is het zorg dragen dat de in de SLA overeengekomen dienstverlening zo snel mogelijk weer hersteld is. Hierbij dient het proces Incident Management de negatieve impact van incidenten te minimaliseren en door te routeren naar de juiste medewerkers zodat de verstoring snel wordt verholpen. Het aantal incidenten, en dan met name in relatie tot de aantallen van voorgaande maanden, is hierbij een belangrijke indicator voor de stabiliteit. Daarnaast is van belang om te weten wat de respons- en oplostijden zijn geweest. Immers, deze factor bepaalt hoe snel de dienstverlening weer hersteld is. Hierbij wil de klant graag weten in hoeverre dit daadwerkelijk conform afspraak is geweest. Indien incidenten niet tijdig worden opgelost, dan worden deze geëscaleerd. Ook het aantal geëscaleerde incidenten is dus een belangrijke prestatie-indicator. Ten slotte is de bestede tijd een goede interne graadmeter in hoeverre er effectief en efficiënt gewerkt wordt.

5.1.3 Problem Management

Problem Management heeft als doel om de incidenten te analyseren waardoor structurele fouten in de infrastructuur naar boven kunnen komen. Problem Management lost deze op waardoor

nieuwe incidenten daadwerkelijk voorkomen kunnen worden. Problem Management werkt dan ook reactief en proactief. Het aantal problemen is een goede graadmeter van de effectiviteit van de incidenten analyse. Wel moet dit getal in verhouding genomen worden met het aantal incidenten. Ook de doorlooptijd van een probleem is een relatief getal. Het is goed om te weten dat er voortgang is, maar zeker in geval van een probleem zal er eerst een onderzoek uitgevoerd dienen te worden. De tijdsinschatting hiervan kan niet gestuurd worden. Vervolgens is het van belang te weten hoeveel incidenten door het oplossen van het probleem verholpen zullen worden zonder dat een onderliggende oorzaak bekend is. Wanneer dit getal vergeleken wordt met het aantal incidenten wat gekoppeld is aan een Known Error, kan vergeleken worden in hoeverre Problem Management goed werk heeft verricht. Bij Problem Management is het ondoenlijk om hier normen aan te kunnen koppelen. Veelal zal de situatie vergeleken dienen te worden ten opzichte van voorgaande maanden.

5.1.4 Change en Release Management

Het doel van Change Management is het analyseren, autoriseren en coördineren van wijzigingen zodat aan wijziging gerelateerde incidenten worden voorkomen. Deze worden vervolgens door Release Management geïmplementeerd. Het doel van Release Management is het plannen, bouwen, samenstellen, testen en verspreiden van de nieuwe versies van apparatuur en programmatuur. Het is bij Change Management van belang te weten hoeveel major changes worden uitgevoerd. Een major change brengt namelijk meer risico voor de stabiliteit van de infrastructuur met zich mee. Het is dan ook niet wenselijk dat er teveel major changes worden uitgevoerd. De doorlooptijd van de change is verschillend. Sommige zullen wel een lange tijd duren, anderen relatief kort. Daarom is het belangrijker te beschrijven welk percentage changes afwijkt van de planning. Het aantal goedgekeurde en afgekeurde changes is een goede indicator voor de kwaliteit van de beoordeling van deze changes. Het is niet logisch als alle changes worden goedgekeurd, er wordt dan te makkelijk geaccepteerd. Het is ook niet goed als alle changes worden afgekeurd. Hier zal een mix in moeten zitten. Ook het aantal urgente changes is een belangrijke (interne) graadmeter. Of de processen worden niet goed gebruikt, of de infrastructuur is dermate instabiel dat keer op keer urgente changes uitgevoerd dienen te worden. Tenslotte is het aantal incidenten dat door een change wordt veroorzaakt een zeer belangrijke kwaliteitsindicator voor Change Management. Immers, hoe beter een change wordt uitgevoerd, hoe minder incidenten er geregistreerd hoeven te worden. Middels Release Management worden de changes geïmplementeerd. Voor Release Management is het aantal releases in combinatie met het aantal changes per release een belangrijk getal. Teveel changes binnen een release houdt in dat er meer releases moeten worden uitgevoerd. Immers, hoe meer changes binnen een release, hoe groter het risico dat deze elkaar beïnvloeden. Te weinig changes binnen een release houdt in dat er teveel releases worden gedaan. Elke release zorgt ook weer voor risico. Voor release Management is het belangrijk om te weten hoeveel releases teruggedraaid (Back-out) zijn.

5.1.5 Configuration Management

Configuration Management heeft als doel om alle relevante onderdelen in de ICT-Infrastructuur te beschrijven, en deze informatie aan te leveren aan de andere ITIL processen. Wat hier een belangrijk stuurcijfer is in hoeverre de informatie in de CMDB⁶ kloppend is. Daarbij is het ook van belang hoe vaak er een fysieke verificatie uitgevoerd wordt om deze CMDB bij te werken, en wat hiervan de doorlooptijd en tijdsbesteding is.

5.1.6 Availability Management

Availability Management heeft als doel het kosteneffectief bewaken van de met de klant overeengekomen beschikbaarheid van de ICT-dienstverlening. De beschikbaarheid is dus een belangrijke indicator. Ook het aantal onderbrekingen, en de duur van deze onderbrekingen is een goede indicator voor Availability Management.

⁶ Configuration Management Database

5.1.7 Capacity Management

Het doel van Capacity Management is het tegen verantwoorde kosten beschikbaar stellen van de juiste capaciteit aan ICT-middelen die voorzien in de huidige en toekomstige behoefte van de klant. Een graadmeter voor de kwaliteit van Capacity Management is het aantal verstoringen wat veroorzaakt wordt door een tekort aan capaciteit. De gemiddelde oplostijd geeft aan hoeveel effect een tekort aan capaciteit op de dienstverlening heeft gehad.

5.1.8 IT Service Continuity Management

Het doel van IT Service Continuity Management is het nemen van preventieve maatregelen om calamiteiten te voorkomen of de impact op de bedrijfsprocessen te verminderen. Van belang is op hoeveel diensten een uitwijkovereenkomst is geschreven. Daarnaast moet het uitwijkplan op terugkerende wijze getest worden.

5.1.9 Security Management

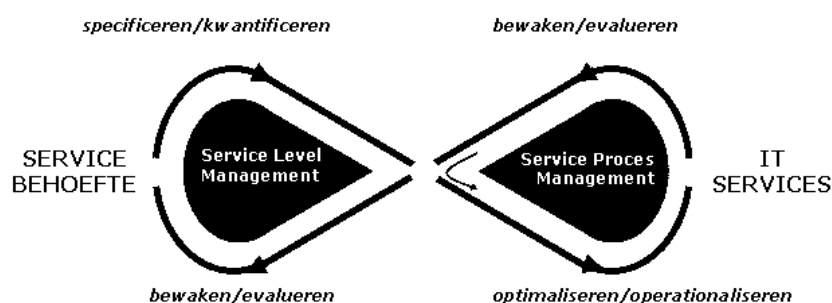
Het doel van Security Management is enerzijds voldoen aan de wettelijke eisen en anderzijds voldoen aan de interne beveiligingseisen om de continuïteit te kunnen waarborgen. De prestatie-indicatoren voor Security Management dienen zowel proactief als ook reactief gemeten te worden. Proactief kan gedaan worden in de vorm van security audits. Reactief kan gedaan worden door het aantal security incidenten te meten en de keren dat dit daadwerkelijk downtime veroorzaakte.

5.2 Service Level Management

Service Level Management wordt binnen de organisatie van de ICT-dienstverlener gebruikt om in samenhang met de klant het juiste niveau van dienstverlening te bepalen, en deze te bewaken. Wanneer de dienstverlening niet behaald wordt, onderneemt de afdeling Service Level Management actie. Een Service Level Agreement is hierbij een bindend document tussen de ICT-dienstverlener en de klant. In deze overeenkomst wordt beschreven wat beide partijen van elkaar kunnen verwachten met betrekking tot de dienstverlening. De basis van de SLA is de DC, oftewel Diensten Catalogus (Benyon & Johnston, 2006). Service Level Management is onderdeel van de beschreven Service Support set.

5.2.1 Het Service Level Management proces

Het onderstaande Lemniscate model geeft aan hoe het Service Level Management proces verloopt. Er wordt begonnen met het specificeren en kwantificeren van de diensten behoefte, oftewel het opstellen van de SLA.



Figuur 9

Wanneer de SLA beschreven is dienen de afspraken geoperationaliseerd/geïmplementeerd te worden. Vervolgens zal deze dienst bewaakt worden. Periodiek zal beoordeeld moeten worden in hoeverre de SLA nog voldoet, en zal deze waar nodig bijgesteld dienen te worden.

5.2.2 Opstellen Diensten Catalogus

Binnen de Diensten Catalogus staan de diensten beschreven die een ICT-dienstverlener aan haar klanten levert. Een definitie voor een dienst kan zijn: het leveren van één of meerdere ICT-systemen

die een business proces mogelijk maken. Binnen de Diensten Catalogus dient in ieder geval de volgende informatie weergegeven te staan (Benyon & Johnston, 2006):

- Dienst naam
- Dienst omschrijving
- Niveau van dienstverlening
- Kern gebruikers
- Gepland onderhoud
- Diensten rapportage

Een vereiste voor de Diensten Catalogus is dat deze is geschreven in een taal die door beide partijen wordt begrepen. Vervolgens is het mogelijk om de catalogus als etalage te gebruiken waaruit de klant zijn diensten kan selecteren. Voor de ICT-dienstverlener is de catalogus een kwaliteitsgids waaraan de diensten dienen te voldoen.

Uiteraard staat de wereld niet stil. Nieuwe diensten komen en oude worden opgeheven. Een Diensten Catalogus is dan ook niet een statisch, maar levend document die met de ontwikkelingen meebeweegt. Een nieuwe dienst wordt niet zomaar toegevoegd. Allereerst zal getoetst moeten worden in hoeverre de nieuwe dienst interfereert met de overige diensten. Dit zal door middel van diverse tests worden uitgevoerd. Indien een dienst technisch samen kan opereren naast de andere diensten, zal de ondersteuning ingericht dienen te worden. Welke ondersteuning kan geboden worden, wat zijn de servicetijden etc. Ook dient er onderzocht te worden in hoeverre er underpinning contracts nodig zijn. Een underpinning contract is een contract dat door een ICT-dienstverlener met zijn toeleverancier wordt afgesloten. Dit wordt gedaan in het geval dat de externe leverancier ook een deel van de dienst levert. Door specifieke respons- en oplostijden af te stemmen met leveranciers is het mogelijk om ook hier een garantie op te kunnen geven. Uiteraard dient de oplostijd van het underpinning contract lager te liggen dan de totale oplostijd van de dienst. Tenslotte dient er onderzocht te worden in hoeverre de medewerkers training nodig hebben om het nieuwe product daadwerkelijk te kunnen ondersteunen. Wanneer alle randvoorwaarden ingericht zijn, kan de dienst opgenomen worden in de Diensten Catalogus. Daarna kan de dienst daadwerkelijk geleverd gaan worden.

5.2.3 De SLA structuur bepalen

De volgende stap bij het tot stand komen van een SLA is het bepalen van een juiste structuur. Er zijn hier meerdere varianten in mogelijk.

- Structuur gebaseerd op diensten
- Structuur gebaseerd op de klant
- Gelaagde structuur

De structuur gebaseerd op diensten houdt in dat elke klant die deze dienst afneemt dezelfde Service Level Agreement krijgt. Wanneer gebruik wordt gemaakt van deze structuur, dan kan dit problemen met zich meebrengen. Zeker indien er andere wensen en eisen van toepassing zijn. In de meeste gevallen wordt dan ook de structuur op basis van de klant gebruikt. Per klant wordt dan een eigen Service Level Agreement gemaakt. De klant heeft hierdoor al zijn diensten netjes op een rij. Tenslotte biedt zeker ook de gelaagde structuur de nodige voordelen. Hierdoor is het mogelijk om een deel te maken die voor alle klanten geldt. Dit deel wijzigt vrijwel nooit. Een tweede deel die specifiek voor de desbetreffende klant geldt, dit deel verandert zo nu en dan. Hier kunnen bijvoorbeeld klantspecifieke procedures worden benoemd. En tenslotte een deel met betrekking tot de diensten en de bijbehorende Service Level parameters. Dit deel kan gezien worden als het "levende" deel.

5.3 Analyse

Wanneer de theorie van ITIL 2 verder geanalyseerd wordt, komen we tot het volgende. In deze SLA moeten in ieder geval de volgende elementen opgenomen zijn:

- Een beschrijving van de diensten die worden geleverd
- De te verwachten performance van deze diensten

- Welke Service Levels acceptabel zijn, en welke niet.
- De acties die in specifieke situaties uitgevoerd dienen te worden.

Bij het samenstellen van de SLA is een aantal zaken van belang. Het eerste is dat er alleen afspraken gemaakt moeten worden over aspecten van de dienstverlening die ook "bewezen" kunnen worden, bijvoorbeeld door monitoring. Dit voorkomt discussies achteraf over het al dan niet behalen van het juiste niveau van dienstverlening. Een tweede aspect is dat ondanks goede cijfers de klanten alsnog ontevreden kunnen zijn over de dienstverlening door bijvoorbeeld een starre houding of onbeleefde medewerkers. Aan de andere kant kan de klant ook erg tevreden zijn, ondanks dat de cijfers niet juist zijn. Dit kan veroorzaakt worden doordat storingen bijvoorbeeld voortvarend worden aangepakt, en er duidelijke verbetering zichtbaar is. Het is dan ook aan te raden om ook dit aspect te "monitoren" door middel van regelmatige onderzoeken. Een gelaagde structuur geeft de mogelijkheid om voor verschillende klanten verschillen SLA's op te leveren zonder dat het gehele document steeds hoeft te worden aangepast. Bovendien hoeft hierdoor niet bij elke minimale wijziging het gehele document opnieuw geëvalueerd te worden, en kunnen kleine wijzigingen daadwerkelijk klein blijven. Dit in tegenstelling tot de andere vormen.

ITIL geeft de volgende onderdelen als waarschijnlijke elementen welke op zijn plaats zouden zijn binnen een SLA.

Inleiding	In de inleiding worden de partijen benoemd, en worden de kaders van de overeenkomst in de vorm van een omschrijving van het contract en de scope uiteengezet. Ook wordt hier de looptijd, de wederzijdse verantwoordelijkheden en een korte omschrijving van de diensten gedefinieerd.
Openingstijden van de dienst	Hierin worden de tijden beschreven dat de dienst benodigd is door de klant, inclusief hoe om te gaan met uitbreidingen hierop. Ook wordt beschreven hoe om te gaan met zon- en feestdagen. Tenslotte worden de tijden beschreven dat onderhoud gepleegd kan worden aan de dienst.
Beschikbaarheid	Hier wordt de vraag beantwoord op welke momenten van de openingstijden en in welke mate beschikbaarheid wordt gegarandeerd. Normaliter wordt deze beschikbaarheid uitgedrukt als een percentage.
Betrouwbaarheid	De betrouwbaarheid wordt uitgedrukt in het aantal verstoringen die kunnen plaatsvinden, of de tijd tussen twee storingen (Mean Time Between Failure of Mean Time Between System Incidents).
Ondersteuning	Binnen dit hoofdstuk wordt beschreven op welke momenten de klant recht heeft op ondersteuning. Ook wordt hier de respons- en oplostijden beschreven voor verstoringen.
Performance van de systemen	De performance is op te delen in een drietal gebieden. Het eerste gebied zijn de kengetallen. Voor hoeveel gebruikers is de dienst geschikt gemaakt, hoeveel data mogen deze over het netwerk versturen etc. Het tweede gebied wordt gevormd door transactie responstijden. Hoe snel regeert een dienst, hoe snel start de dienst op. Het derde gebied wordt gevormd door de doorlooptijden van batch systemen. Hoe snel duurt het voordat een batch is afgerond nadat deze is gestart.
Wijzigingsbeleid	Binnen de SLA dient ook beschreven te staan hoe het Change Management proces werkt. Tevens worden hier de tijden beschreven voor het goedkeuren, behandelen en implementeren van de wijziging.
IT Service Continuity en Security	Hierin wordt beschreven hoe er om wordt gegaan met eventuele continuïteitsplannen. Ook wordt hier beschreven wat op beveiligingsgebied de wederzijdse verantwoordelijkheden zijn.

Kosten	In sommige gevallen worden in de SLA ook de bijbehorende kosten beschreven hoewel bij grotere outsourcingprojecten dit ook regelmatig als vertrouwelijke bijlage wordt toegevoegd. Dit is bij NetSourcing dan ook het geval.
Rapportage	Aanbevolen wordt om regelmatig te rapporteren over de dienstverlening volgens een vooraf afgestemd stramien. Hierdoor worden aandachtspunten in de dienstverlening snel zichtbaar, en is het mogelijk om een verbetertraject te kunnen starten. Binnen de SLA dient dan ook de inhoud van de rapportage beschreven te staan en de frequentie van rapporteren. Deze rapportage wordt dan tijdens het Service Level overleg doorgenomen. Op basis hiervan worden er verbeteringen in de dienstverlening aangebracht.
Resultaatverplichting en boeteclausule	Een resultaatverplichting houdt in dat de ICT-dienstverlener een garantie afsprekt dat de diensten functioneren zoals afgesproken. Indien de afgesproken resultaten niet behaald worden, kan er in veel gevallen een boete tegenover staan. Hier dient de klant wel zorgvuldig mee om te gaan. Deze boeteclausule zou ervoor kunnen zorgen dat een ICT-dienstverlener minder transparant wordt, en eventuele fouten niet zal toegeven.

5.4 Deelconclusies

Naar aanleiding van de analyse kunnen de volgende (deel)conclusies getrokken worden:

- De SLA dient afspraken te bevatten die "bewezen" kunnen worden. Indien dit niet het geval is, bestaat de kans om in discussies te vervallen die nergens toe leiden.
- De werkwijze dient beschreven te worden. Welke acties worden uitgevoerd in welke gevallen. Daarbij, wat is de te verwachten uitkomst van het proces.
- Naast aandacht voor cijfers dient er binnen de SLA ook aandacht te zijn voor de menselijke factor. Hiermee kan ook de ervaring van de klant gemeten worden. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld gebruikerstevredenheidsenquêtes uit te voeren.
- De elementen die in ITIL benoemd staan als "wenselijk" (zie paragraaf 5.3) dienen opgenomen te zijn in de SLA. Hierdoor ontstaat een weloverwogen SLA.
- De gelaagde structuur biedt in deze de meest bruikbare vorm voor een SLA.

6 Criteria voor de SLA

Wanneer alle deelconclusies uit de voorgaande hoofdstukken gegroepeerd worden, kunnen we deze deelconclusies omvormen in vereisten voor de toekomstige standaard SLA. De standaard SLA dient dan ook te voldoen aan de volgende criteria:

Criterium	Omschrijving
Algemene elementen	Uit de SLA moet blijken wie de beide partijen zijn die de SLA zijn aangegaan. Tevens moet uit de SLA blijken wat de scope en looptijd is van de overeenkomst.
Beschikbaarheid	In de SLA moet per dienst de beschikbaarheid blijken. Ook dient aangegeven te worden hoe hier omgegaan wordt met de service tijden.
Betrouwbaarheid	Uit de SLA moet de betrouwbaarheid van de dienst blijken.
Bewezen afspraken	Het is een vereiste dat afspraken welke gemaakt worden binnen de SLA ook daadwerkelijk bewezen dienen te kunnen worden. Indien iets niet te bewijzen is, dient dit ook niet in de SLA opgenomen te worden.
Continuïteit	Uit de SLA dient te blijken welke afspraken er zijn met betrekking tot continuïteit, en hoe er omgegaan dient te worden met beveiliging.
Diensten	Uit de SLA dient te blijken welke activiteiten worden uitgevoerd door NetSourcing om de te beheren omgeving in goede staat te kunnen behouden, en verstoringen te minimaliseren.
Diensten Catalogus	De basis van de SLA dient voort te komen uit de diensten catalogus. Deze kan dan dienen als een etalage voor klanten. Zij kunnen uit de Diensten Catalogus de gewenste diensten selecteren, waardoor deze eenvoudig opgenomen kunnen worden binnen de SLA. Nieuwe diensten dienen eerst toegevoegd te worden aan de Diensten Catalogus alvorens opgenomen te kunnen worden binnen de SLA.
Gelaagde structuur	Het moet mogelijk gemaakt worden om kleine wijzigingen in de dienstverlening laagdrempelig toe te kunnen voegen, zonder de gehele SLA te evalueren. Hiervoor is een meervoudig gelaagde documentstructuur noodzakelijk.
Keuze mogelijkheid	De klant moet binnen de SLA een keuze mogelijkheid verkrijgen. Voorwaarde voor deze keuzemogelijkheid is dat deze niet de kwaliteit van de dienst beïnvloed. Daarbij mag de keuzemogelijkheid voor de klant in het uiterste geval een beperkte invloed hebben in de standaardisatie voor NetSourcing.
Gebruikerstevredenheid	Gebruikerstevredenheid moet een centrale plaats krijgen binnen de SLA. Deze dient bewaakt en gerapporteerd te kunnen worden.
Ondersteuning	Uit de SLA moet blijken op welke momenten welke vorm van dienstverlening geleverd wordt.
Openingstijden	Uit de SLA moet blijken wanneer de dienst gebruikt kan worden, en op welke momenten er onderhoud uitgevoerd kan worden.
Performance	Uit de SLA moet per dienst blijken wat de performance van de te leveren dienst is. Hoe snel kan de applicatie starten, hoe snel kunnen schermwisselingen uitgevoerd worden?
Processen	Door middel van de SLA moet consensus bereikt worden over de werkwijze van NetSourcing. Deze werkwijze is conform ITIL.
Rapportage	In de SLA dienen afspraken gemaakt te worden over de vorm en frequentie van rapportage.
Resultaatverplichting	De SLA dient antwoord te kunnen geven over de gevolgen indien de prestatie zoals afgesproken in de SLA niet nagekomen wordt
Wijzigingsbeleid	Binnen de SLA dienen afspraken gemaakt te worden over hoe onderdelen van de SLA aangepast kunnen worden.

7 Analyse bestaande SLA's

7.1 Inleiding

In hoofdstuk 6 hebben we de criteria bepaald voor de te ontwikkelen SLA. In dit hoofdstuk worden de bestaande SLA's van Leones en NetSourcing getoetst aan deze criteria, zodat we de goede aspecten van beide SLA's kunnen benutten voor de nieuw te ontwerpen SLA voor NetSourcing.

7.2 SLA Leones

7.2.1 Algemeen

In deze SLA worden niet de uiteindelijke diensten beschreven die aan de klant ter beschikking gesteld worden. In deze SLA worden de technische diensten beschreven. Ook vanuit andere oogpunten is dit een meer "technische" SLA. Er is wel oog voor beschikbaarheid en responstijden, maar niet voor tevredenheid van de eindgebruikers. Wanneer we verder kijken naar de onderdelen zoals deze door ITIL als voorbeeld worden gesteld, dan kan gesteld worden dat het onderdeel betrouwbaarheid ontbreekt en dat de performance van systemen ontbreekt. Tenslotte ontbreken ook de resultaatverplichting en de boeteclausule in het document.

De processen worden wel gebruikt binnen de SLA, maar deze worden nergens als zodanig benoemd. Hierdoor is bijvoorbeeld Change Management beschreven onder de noemer "niet standaard wijzigingen". Zo wordt niet duidelijk welke processen gehanteerd worden om de diensten te kunnen leveren. Wat goed is beschreven is de scope van de dienstverlening: welke diensten worden ondersteund en welke niet.

7.2.2 Diensten

Wanneer we de SLA van Leones analyseren valt op dat er geen Diensten Catalogus aan ten grondslag ligt. Wel worden diverse technische diensten beschreven, maar niet de uiteindelijke dienst welke de klant kan zien als een business enabler. In een kort overzicht worden wel de applicaties benoemd. Dit heeft als direct gevolg dat deze applicaties niet vooraf getoetst zijn op werking, en dat het mogelijk is dat er geen specifieke kennis van in de organisatie aanwezig is. Dit werd binnen Leones gezien als onderdeel van het project waarmee de nieuwe SLA ingevoerd kan worden.

Wel worden de technische diensten beschreven waarmee uiteindelijk de desbetreffende producten geleverd kunnen worden. Dat zijn:

- Applicatie Services
- Local Area Netwerk services
- Wide Area Netwerk Services
- Remote Server Management services
- Storage Management
- Firewall Services

Ten slotte wordt er geen controle gedaan bij invoering van een dergelijke SLA in hoeverre underpinning contracts benodigd zijn.

7.2.3 Structuur

De SLA van Leones biedt een semigelaagde structuur. Semi aangezien het één document is, met één tekenblad. Middels de hoofdstukindelingen (Deel I Overeenkomst, Deel II Diensten en Deel III Dossier afspraken en procedures) wordt deze gelaagdheid wel aangeduid. Helaas wordt deze indeling niet juist gehanteerd. Zo zijn de (weliswaar technische) diensten opgenomen in deel III, en zou dit onderdeel eigenlijk alleen maar moeten bestaan uit een beschrijving van de te leveren service parameters. Tenslotte wordt het document afgesloten met een aantal algemene voorwaarden van de FENIT⁷. Deze laatste overlapt voor een deel met Deel I, De Overeenkomst,

⁷ Federatie van Nederlandse Branche- verenigingen voor Informatietechnologie

maar hierbij zijn de FENIT voorwaarden leidend. Deze FENIT voorwaarden zijn bijzonder klant-onvriendelijk opgesteld. Een wijzigingsprocedure van de SLA is aanwezig.

7.2.4 Voorbereid op de toekomst

Op basis van de omgevingsanalyse en de trendanalyse wordt de SLA nu getoetst. De SLA van Leones kan gezien worden als 100% maatwerk SLA. In dat opzicht is deze inderdaad voorbereid op de toekomst: de klant kan alle flexibiliteit krijgen die hij wenst. Helaas staat dit haaks op de behoefte voor efficiëntie vanuit NetSourcing. Voor NetSourcing is dit een erg dure vorm van dienstverlening aangezien alle parameters specifiek voor deze klant ingericht moet worden. Ook met betrekking tot rapportage is het door de veelal diverse wensen niet mogelijk om dit te automatiseren.

7.2.5 Deelconclusies

Naar aanleiding van de analyse kunnen de volgende conclusies getrokken worden met betrekking tot de SLA van Leones:

- Een Diensten Catalogus ontbreekt. Hierdoor zijn per definitie alle diensten maatwerkdiensten. Daarbij wordt er geen rekening gehouden met eventuele noodzakelijke Underpinning Contracts. Hierdoor worden afspraken met de klant niet geborgd door externe leveranciers wat ervoor zorgt dat een externe afhankelijkheid de veroorzaker is dat de beschikbaarheid niet gehaald wordt.
- Performance van systemen wordt niet in concrete cijfers benoemd. Dit kan resulteren in een vervelende discussie of systemen al dan niet goed reageren. Door het ontbreken van harde cijfers kan hier geen "winnaar" van de discussie worden aangesteld.
- Het element "tevredenheid" ontbreekt geheel in de SLA. Verondersteld wordt dat wanneer aan alle technische voorwaarden wordt voldaan, ook de tevredenheid van gebruikers in orde is. Dit is helaas niet het geval.
- De structuur is niet goed doorgevoerd. Voor een kleine aanpassing van een beschikbaarheidparameter zal opnieuw het volledige document ondertekend dienen te worden en daardoor mogelijk opnieuw ter discussie gesteld worden. De processen worden maar half benoemd. Wat het handige is van ITIL processen is dat de meeste processen en terminologieën bekend zijn bij de klant, en dus herkenbaar. Deze dienen of wel, of niet gebruikt te worden. Half is hierbij niet de juiste vorm.
- De 100% vorm van maatwerk komt niet overeen met de wens tot standaardisatie. Hierdoor zijn deze diensten relatief duur om te leveren aangezien er geen efficiëntievoordeel gecreëerd wordt.
- De FENIT voorwaarden overlappen met het eerste deel en zijn bijzonder klant-onvriendelijk.

7.3 SLA NetSourcing

7.3.1 Algemeen

In deze SLA worden niet de uiteindelijke diensten beschreven die aan de klant ter beschikking gesteld worden. Wel worden de technische diensten beschreven. De uiteindelijke diensten in de vorm van business applicaties worden momenteel met een extra blad geregistreerd. De performance ontbreekt in zijn geheel binnen de NetSourcing SLA. Hierdoor zijn er geen bindende afspraken over bijvoorbeeld de snelheid van reageren van de applicaties. Middels een enkele afbeelding wordt ITIL aangehaald. Hierdoor is totaal niet duidelijk welke ITIL processen NetSourcing wel en niet hanteert. Wel is er oog voor de tevredenheid van gebruikers. Jammer genoeg wordt dit alleen vanuit de negatieve kant (in de boeteclausule) benoemd. In de SLA worden wel de bedrijfskritische processen benoemd, en de periodes waarin deze processen lopen. Hierbij valt te denken aan salarisruns.

7.3.2 Diensten

Binnen de NetSourcing SLA ontbreekt de Diensten Catalogus. Wel worden in deze SLA ongeveer 30 pagina's gebruikt om de (technische) diensten te beschrijven die door NetSourcing geleverd

worden. Hoewel zeer gedetailleerd beschreven zijn deze diensten niet concreet en meetbaar gemaakt. Deze diensten zijn onderverdeeld in een framework. Binnen de SLA zijn niet de diensten beschreven die de klant kan zien als een business enabler. In de loop der tijd is duidelijk geworden dat dit een probleem is, hiervoor is uiteindelijk een extra blad ontwikkeld waar de te ondersteunen applicaties op worden benoemd, tezamen met enkele service parameters.

7.3.3 Structuur

De NetSourcing SLA heeft een gelaagde structuur. Deze bestaat uit een algemene overeenkomst, welke voor alle klanten identiek is. Hierin worden algemene afspraken beschreven zoals bijvoorbeeld eigendom, overname van personeel etc. Daarachter volgt een Service Level Agreement. Hierin worden de diensten beschreven, en wordt beschreven welke rapportage wordt opgeleverd. Tenslotte wordt geëindigd met een Service Level Specificatie (SLS). In deze SLS worden de service parameters beschreven. Deze parameters zijn niet gestructureerd, processen en diensten lopen door elkaar. Daarbij worden diverse parameters benoemd die momenteel niet bewezen of onderbouwd kunnen worden.

7.3.4 Voorbereid op de toekomst

Is de NetSourcing SLA voorbereid op de toekomst? Wanneer we de NetSourcing SLA vergelijken met de omgevingsanalyse en trendanalyse komen we tot het volgende resultaat. De SLA van NetSourcing wordt elke keer opnieuw gemaakt op basis van eerder geschreven SLA's. Hier zit dan ook een groot stuk maatwerk in. De klant bepaalt welke diensten geleverd worden en in welke vorm. Wat dat betreft wordt in ieder geval de gewenste flexibiliteit geboden. Wel is standaardisatie ver te zoeken. Ook wijken de diverse vormen van op te leveren rapportages van elkaar af, waardoor dit proces moeilijk is te automatiseren.

7.3.5 Deelconclusies

Naar aanleiding van de analyse kunnen de volgende conclusies getrokken worden met betrekking tot de SLA van NetSourcing:

- Binnen de NetSourcing SLA ontbreekt een goede Diensten Catalogus. Hierdoor zijn de te leveren diensten al snel maatwerkdiensten. De diensten van NetSourcing worden niet ondersteund door Underpinning Contracts.
- Binnen de NetSourcing SLA worden er geen performance cijfers weergegeven. Dit kan dan ook snel leiden tot een onprettige discussie.
- Gebruikerstevredenheid heeft een minimale plek in de SLA, namelijk alleen binnen de boeteclausule.
- De hoofdstructuur van het document is goed opgezet. Begonnen vanuit een algemeen niveau wordt er met elk document dieper ingegaan op de dienstverlening. Doordat het separate documenten zijn, hoeft alleen de SLS opnieuw ondertekend te worden bij eventuele uitbreidingen. Doordat het eerste deel goed doortimmerd is opgezet (en door een jurist is gecontroleerd) is het niet noodzakelijk om dit aan te vullen met eventuele FENIT voorwaarden waardoor er eventuele overlap kan ontstaan.
- De inhoud van het tweede en derde deel (SLA en SLS) dient geheel herschreven te worden, en gecontroleerd te worden in hoeverre deze afspraken daadwerkelijk nagekomen kunnen worden.

7.4 Conclusie

Wanneer we de aspecten van de SLA in een matrix uiteenzetten, komen we uit op het volgende resultaat. Hiervoor worden de volgende elementen gebruikt:

- ++ Zeer goed / Aanwezig
- + Goed / Aanwezig met opmerkingen
- 0 Matig / Beperkt aanwezig
- Onvoldoende / Minimaal aanwezig
- Slecht / Niet aanwezig

Criterium	SLA Leones	SLA NetSourcing
Algemene elementen	0	++
Beschikbaarheid	-	-
Betrouwbaarheid	--	--
Bewezen afspraken	0	-
Continuïteit	--	--
Diensten	0	0
Diensten Catalogus	--	--
Gelaagde structuur	0	++
Keuze mogelijkheid	0	--
Gebruikerstevredenheid	--	0
Ondersteuning	++	++
Openingstijden	++	++
Performance	--	--
Processen	0	+
Rapportage	+	++
Resultaatverplichting	--	-
Wijzigingsbeleid	++	++

Op basis van bovenstaande tabel kan geconcludeerd worden dat de volgende elementen in deze vorm overgenomen zullen worden. De resterende elementen zullen komen te vervallen.

- Vanuit de NetSourcing SLA zijn de Algemene Voorwaarden erg sterk, deze zijn juridisch gecontroleerd, en kunnen in het geheel worden overgenomen. De FENIT voorwaarden zullen dan komen te vervallen. Verder kunnen mits herschreven de algemene elementen uit de NetSourcing SLA worden overgenomen.
- De structuur van de NetSourcing SLA is conform de gewenste criteria. Doordat het drie separate documenten zijn, kunnen deel 1 en 2 normaliter in de kluis blijven liggen, en is deel 3 het werkdokument.
- Ondersteuning en openingstijden zijn in beide documenten correct beschreven en het is om het even van welke variant gebruik gemaakt wordt.
- De processen zoals in de NetSourcing SLA kunnen worden gebruikt als basis voor de beschrijving van de processen in de toekomstige SLA. Wel dienen deze concreet gemaakt te worden.
- De vorm van rapportage zoals NetSourcing deze hanteert kan worden overgenomen in de toekomstige SLA.
- Het wijzigingsbeleid is binnen de Leones SLA bijzonder sterk. Hierin staat op juiste wijze het proces beschreven, en wat de klant kan verwachten.

8 Te gebruiken prestatie-indicatoren

8.1 Algemeen

Om te definiëren welke KPI's relevant zijn voor de SLA wordt de volgende aanpak gehanteerd. NetSourcing werkt volgens ITIL 2. Alle werkprocessen worden uitgevoerd volgens deze methodiek. Door hiervan de doelstellingen zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk 5 vervolgens om te vormen in KPI's, wordt een complete set prestatie indicatoren voor aansturing van de organisatie volgens ITIL beschreven. Ook wordt, indien van toepassing, hier direct een norm bij gesteld. Deze norm is tot stand gekomen door de desbetreffende prestatie-indicator voor te leggen aan een drietal klanten. Vervolgens worden hieruit de KPI's gefilterd welke voor de klant relevant zijn. De resterende KPI's kunnen gebruikt worden om de interne organisatie aan te sturen.

Deze laatste worden onderverdeeld in financieel, Interne processen en lerend. Tezamen vormen deze vier elementen (klant, proces, lerend en financieel) de elementen welke binnen de BSC⁸ worden gehanteerd. Het doel is om op deze wijze een instrument te creëren waarmee de SLA maandelijks gemonitord kan worden, en waardoor er in detail maatregelen genomen kunnen worden indien bepaalde elementen onder de maat performen (Kerklaan, 2007). Feitelijke implementatie van deze BSC valt buiten de scope van dit project. Wel zijn de KPI's hier op deze wijze op voorbereid. Ten behoeve van de benoemde processen kunnen de volgende prestatie-indicatoren worden opgesteld.

8.2 Indicatoren per proces

Proces	Prestatie-indicator	Definitie	Norm	BSC
Servicedesk	Percentage gemiste telefoongesprekken	Het deel gesprekken waarbij de klant voortijdig heeft opgehangen.	1%	Proces
Servicedesk	Percentage incidenten direct opgelost	Het deel incidenten wat direct tijdens het telefoontje worden opgelost.	50%	Lerend
Servicedesk	Tijdsbesteding Servicedesk	Gemiddelde hoeveelheid tijd die nodig is geweest om de incidenten te registreren, te distribueren en te bewaken.	n.v.t.	Financieel
Incident Management	Aantal incidenten	Het aantal incidenten dat is gemeld bij de Servicedesk.	<20% afwijking t.o.v. voorgaande maand	Proces
Incident Management	Percentage geëscaleerde incidenten	Het deel incidenten waarvoor de escalatie procedure in werking is getreden.	< 5%	Proces
Incident Management	Incident responstijd	Gemiddelde tijd die benodigd is om een respons te geven op een nieuw incident.	n.v.t.	Lerend
Incident Management	Incident oplostijd	Gemiddelde benodigde tijd om een incident op te lossen.	n.v.t.	Lerend
Incident Management	Percentage incidenten responstijd binnen SLA	Het deel incidenten waar de responstijd binnen de in de SLA gemaakte afspraken valt.	90%	Klant
Incident Management	Percentage incidenten oplostijd binnen SLA	Het deel incidenten waar de oplostijd binnen de in de SLA gemaakte afspraken valt.	90%	Klant

⁸ Balanced Score Card. Zie bijlage 5 voor verdere uitleg over dit instrument.

Incident Management	Tijdsbesteding incidenten	Gemiddelde hoeveelheid tijd die nodig is geweest om het incident op te lossen.	n.v.t.	Financieel
Problem Management	Aantal problemen	Het aantal problemen wat is geregistreerd door het Problem Management proces.	<20% afwijking t.o.v. voorgaande maand	Proces
Problem Management	Probleem oplostijd	Gemiddelde tijd die benodigd is om een probleem op te lossen.	n.v.t.	Lerend
Problem Management	Aantal incidenten gekoppeld aan een probleem	Het aantal incidenten wat aan een probleem gekoppeld is voordat de onderliggende oorzaak bekend is.	n.v.t.	Proces
Problem Management	Aantal incidenten gekoppeld aan een known error	Het aantal incidenten wat aan een probleem is gekoppeld nadat de onderliggende oorzaak bekend is.	n.v.t.	Proces
Problem Management	Tijdsbesteding problemen	Gemiddelde hoeveelheid tijd die nodig is geweest om het probleem te kunnen oplossen.	n.v.t.	Financieel
Change Management	Aantal Changes	Het aantal changes wat de afgelopen periode is geregistreerd	<20% afwijking t.o.v. voorgaande maand	Proces
Change Management	Percentage Major Changes	Het deel major changes wat door het CAB ⁹ wordt doorgenomen	< 5%	Proces
Change Management	Afwijking van planning	Het deel changes wat niet conform planning wordt opgeleverd	< 5%	Lerend
Change Management	Change acceptatie	Het deel geaccepteerde changes ten opzichte van afgewezen changes.	80% - 20%	Proces
Change Management	Aantal urgente Changes	Aantal changes dat volgens de urgentie procedure is uitgevoerd.	n.v.t.	Lerend
Change Management	Aantal incidenten veroorzaakt door Changes	Het aantal incidenten wat optreedt als gevolg van een wijziging in de infrastructuur.	n.v.t.	Lerend
Change Management	Aantal releases	Aantal releases dat is uitgerold binnen de omgeving	n.v.t.	Proces
Change Management	Aantal changes per release	Het gemiddeld aantal changes wat per release in productie wordt geïmplementeerd	n.v.t.	Lerend
Change Management	Percentage back-outs	Het deel releases wat teruggedraaid is	< 10%	Lerend
Config. Management	Verificatie frequentie	Het aantal keer dat de CMDB fysiek wordt geverifieerd.	1 x per jaar	Proces
Config. Management	Verificatie duur	Gemiddelde duur van een fysieke verificatie	3 weken	Proces
Config. Management	Tijdsbesteding verificatie	Gemiddelde tijdsbesteding bij een fysieke verificatie	8 uur per 100 werkplekken	Financieel
Config. Management	Percentage afwijkingen	Het deel waarin de CMDB mag afwijken	5%	Klant
Availability Management	Beschikbaarheid	De beschikbaarheid van de diensten zoals deze in de SLA is afgesproken	SLA	Klant
Availability Management	Aantal onderbrekingen	Het aantal keren dat de desbetreffende dienst onderbroken is.	n.v.t.	Lerend
Availability Management	Duur onderbrekingen	De duur dat de desbetreffende dienst onderbroken is.	n.v.t.	Lerend

⁹ Change Advisory Board

Availability Management	Slagings-percentage back-up	Het deel back-ups wat gelukt is.	99%	Klant
Availability Management	Tijdsbesteding Availability Management	Gemiddelde hoeveelheid tijd dat nodig is geweest om het proces ten uitvoer te brengen	n.v.t.	Financieel
Capacity Management	Aantal incidenten door capaciteit tekort	Het aantal incidenten dat wordt veroorzaakt door een tekort aan capaciteit.	1%	Lerend
Capacity Management	Gemiddelde oplostijd bij capaciteit tekort	De gemiddelde oplostijd van incidenten welke worden veroorzaakt door een capaciteitstekort.	n.v.t.	Lerend
Capacity Management	Tijdsbesteding Capacity Management	Gemiddelde hoeveelheid tijd die nodig is geweest om het proces ten uitvoer te brengen	n.v.t.	Financieel
IT Service Continuity Management	Aantal diensten met continuity afspraken	Het aantal diensten waarvoor in de SLA een continuity overeenkomst is geschreven.	n.v.t.	Proces
IT Service Continuity Management	Aantal uitwijk oefeningen	Het aantal keer dat daadwerkelijk het uitwijkplan is beoefend.	1 x per jaar	Lerend
IT Service Continuity Management	Tijdsbesteding IT Service Continuity Management	Gemiddelde hoeveelheid tijd dat nodig is geweest om het proces ten uitvoer te brengen	n.v.t.	Financieel
Security Management	Aantal security audits	Het aantal uitgevoerde security audits binnen een jaar	1	Lerend
Security Management	Aantal major security incidenten	Het aantal major security incidenten.	0	Proces
Security Management	Aantal security gerelateerde downtime	Aantal keren dat downtime door security incidenten werd veroorzaakt.	0	Klant
Security Management	Tijdsbesteding IT Service Continuity Management	Gemiddelde hoeveelheid tijd die nodig is geweest om het proces ten uitvoer te brengen	n.v.t.	Financieel

8.3 Conclusie

De volgende KPI's zijn relevant voor de toekomstige SLA, inclusief bijbehorend proces.

Prestatie-indicator	Definitie	Norm	Proces
Percentage incidenten responstijd binnen SLA	Het deel incidenten waar de responstijd binnen de in de SLA gemaakte afspraken valt.	90%	Incident Management
Percentage incidenten oplostijd binnen SLA	Het deel incidenten waar de oplostijd binnen de in de SLA gemaakte afspraken valt.	90%	Incident Management
Percentage afwijkingen	Het deel waarin de CMDB mag afwijken	5%	Configuration Management
Beschikbaarheid	De beschikbaarheid van de diensten zoals deze in de SLA is afgesproken	SLA	Availability Management
Slagingspercentage back-up	Het deel back-ups wat gelukt is.	99%	Availability Management
Aantal security gerelateerde downtime	Aantal keren dat downtime door security incidenten werd veroorzaakt.	0	Security Management

9 Pakket keuze

In dit hoofdstuk wordt het keuzepakket gedefinieerd waarmee de klant de gewenste flexibiliteit geboden krijgt. Het doel hiervan is om zowel voor de klant als ook voor NetSourcing voordeel te kunnen bieden, zonder daadwerkelijk de betrouwbaarheid en de kwaliteit van de dienstverlening aan te tasten. Zo zal er geen mogelijkheid geboden worden voor vermindering van de back-up, of opname in monitoring. Doelstelling van dit keuzepakket is om zoals aangegeven in de opdracht een drietal keuzemogelijkheden te bieden, namelijk Bronze, Silver en Gold. In eerste instantie worden de mogelijke parameters beschreven. Vervolgens worden deze in de analyse nader uitgewerkt om ten slotte in de conclusies te komen tot een passend keuzepakket ten behoeve van de nieuwe SLA.

9.1 Mogelijke parameters

Middels de volgende parameters is het voor de klant mogelijk om extra differentiatie in de dienstverlening aan te brengen. Deze parameters zijn in overleg met een drietal klanten tot stand gekomen.

- Ondersteuningstijden binnen kantooruren
- Ondersteuningstijden buiten kantooruren (7x24 uur)
- Snelheid van respons en oplossen bij verstoringen
- Beschikbaarheid van de applicatie binnen en buiten kantooruren
- Aantal wijzigingen welke kosteloos uitgevoerd kunnen worden
- Opzetten van Ontwikkel, Test en Acceptatie omgeving

Hierbij is het mogelijk om deze parameters voor de gehele SLA te laten gelden, dat wil zeggen dat de klant kiest om alle applicaties conform een Bronze, Silver of Gold niveau van dienstverlening af te nemen, of dat per applicatie het bijbehorende abonnement gedefinieerd kan worden.

9.2 Analyse

In de analyse worden de diverse parameters nader geanalyseerd, en worden de mogelijkheden bepaald.

Ondersteuningstijden binnen kantooruren

Momenteel maakt NetSourcing binnen haar operationele afdelingen gebruik van de volgende shifts:

- 07:30 tot 16:00 met 30 minuten pauze om 12:00 uur.
- 09:00 tot 17:30 met 30 minuten pauze om 12:30 uur.

Het is mogelijk om zonder aanpassingen in deze shifts een totale ondersteuningstijd te kunnen realiseren tussen 07:30 uur en 17:30 uur. Wel heeft NetSourcing tussen 07:30 uur en 9:00 uur, tussen 12:00 uur en 13:00 uur en van 16:00 tot 17:30 een gehalveerde bezetting. Door binnen de abonnementen onderscheid aan te brengen in de tijden dat klanten kunnen bellen is het mogelijk om de druk op de operationele afdelingen ten tijde van verminderde bezetting te verlagen. Voor de klant geeft dat de mogelijkheid om niet te betalen voor dienstverlening op het moment dat hij dit niet nodig heeft. Indien per klant meerdere Service Levels gedefinieerd kunnen worden wordt bewaking hiervan lastig, maar kan door middel van software eenvoudig worden opgelost.

Ondersteuningstijden buiten kantooruren (7x24 uur)

NetSourcing maakt gebruik van een stand-by dienst. De capaciteit hiervan is beperkt. Elke discipline levert hiervoor één medewerker. De klant kan het stand-by nummer bellen en wordt door een Servicedesk medewerker te woord gestaan die op zijn of haar beurt de juiste discipline inschakelt. Doordat de capaciteit beperkt is, kan dit niet zomaar voor alle Service Levels aangeboden worden, tenzij de capaciteit wordt vergroot. Met name kan dit als toegevoegde waarde dienen voor de meest belangrijke applicaties die ook buiten kantooruren gebruikt worden. Deze Service Levels dienen dus voor één klant per applicatie te kunnen verschillen.

Snelheid van respons en oplossen

Door bij een lager niveau van dienstverlening langere respons- en oplostijden te definiëren heeft NetSourcing meer tijd om een verstoring op te lossen. Voor NetSourcing geeft dit het voordeel dat de uiteindelijke druk op de operationele afdelingen lager zal worden en er gefocussed kan worden op de hoge prioriteit verstoringen. Voor de klant heeft dit wederom als voordeel dat hij betaalt voor de dienstverlening die hij nodig heeft.

Beschikbaarheid van de applicatie

De beschikbaarheid wordt onderverdeeld in gegarandeerde beschikbaarheid binnen en buiten kantooruren. De beschikbaarheid binnen kantooruren kan beïnvloed worden door de snelheid van handelen. De beschikbaarheid buiten kantooruren niet. Hoe hoger de noodzakelijke beschikbaarheid des te meer redundant dient de onderliggende infrastructuur opgezet te worden. Wel dient er rekening mee gehouden te worden dat er gebruik gemaakt wordt van een gedeelde infrastructuur. Differentiatie in de beschikbaarheid buiten kantooruren biedt NetSourcing dus nauwelijks voordeel, de infrastructuur dient zoveel beschikbaar te zijn als de meest veeleisende klant heeft bepaald. Voor de klant geeft dit echter wederom een mogelijkheid om te betalen voor de noodzakelijke diensten.

Aantal wijzigingen inbegrepen

Door een aantal wijzigingen binnen de SLA op te nemen, hoeft niet voor elke wijziging een apart offerte traject gestart te worden welke vervolgens door de klant goedgekeurd dient te worden. Het administratieproces wordt dan ook ontlast hiermee. Voor de klant betekent dit dat hij of zij kosteloos wijzigingen binnen de systemen kan aanbrengen, zonder hier goedkeuring van hogerhand voor te hoeven vragen.

Ontwikkel, test en acceptatie omgeving

Met name bij belangrijke systemen is een volledige Ontwikkel, Test en Acceptatie (OTA) omgeving noodzakelijk. Door bij onbelangrijke systemen alleen een acceptatie omgeving aan te bieden kan de klant wederom betalen voor de functionaliteit die noodzakelijk is. Voor NetSourcing maakt het dat wijzigingen met minder risico geïmplementeerd kunnen worden.

9.3 Aan te bevelen keuzepakket

Door per klant één niveau van dienstverlening als abonnement aan te bieden wordt wel voldaan aan de eis van NetSourcing voor standaardisatie, maar wordt voorbij gegaan aan de wens van de klant voor flexibiliteit, en de mogelijkheid om te betalen voor de diensten die er voor de klant echt toe doen. Geconcludeerd kan dus worden dat deze mogelijkheid geen optie is. Door per applicatie een apart niveau van dienstverlening als abonnement toe te passen heeft de klant de mogelijkheid om voor kernapplicaties een hoog ondersteuningsniveau af te spreken, en voor ondersteunende applicaties een laag diensten niveau. Ook voor NetSourcing is er dan nog meer dan voldoende mogelijkheid tot standaardisatie. Dit maakt de volgende pakket keuzes, deze kunnen per applicatie geselecteerd worden:

	Gold	Silver	Bronze
Ondersteuningstijden binnen kantooruren	7:30 - 17:30	9:00 - 17:00	9:00 - 12:00 en 13:00 - 17:00
Ondersteuningstijden buiten kantooruren	Stand-by dienst	Geen stand-by dienst	Geen stand-by dienst
Snelheid van response en oplossen bij verstoringen	Conform tabel	Conform tabel	Conform tabel
Beschikbaarheid van de applicatie binnen kantooruren	99%	97,50%	96%
Beschikbaarheid van de applicatie buiten kantooruren	95%	Geen	Geen
Aantal wijzigingen welke kosteloos uitgevoerd kunnen worden	10	5	0

	Gold	Silver	Bronze
Opzetten van Ontwikkel, Test en Acceptatie omgeving	OTA	TA	A

De respons- en oplostijden worden op basis van prioriteit afgehandeld. Dit komt neer op de volgende tijden per abonnement

Bronze

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 30 minuten	< 2 werkdagen
II	< 4 uur	< 5 werkdagen
III	< 8 uur	< 10 werkdagen

Silver

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 30 minuten	< 12 uur
II	< 4 uur	< 3 werkdagen
III	< 8 uur	< 10 werkdagen

Gold

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 15 minuten	< 1 werkdag
II	< 2 uur	< 2 werkdagen
III	< 4 uur	< 5 werkdagen

10 Advies standaard SLA

In dit hoofdstuk zal op basis van informatie uit de voorgaande hoofdstukken de SLA samengesteld worden.

10.1 Opzet SLA

Op basis van het advies zoals in de eerdere hoofdstukken gegeven is de volgende inhoudsopgave tot stand gekomen. In de bijlage is de volledige standaard SLA te vinden.

- Deel 1: Mantelovereenkomst
- Deel 2: Service Level Agreement
 - ☐ Algemene inleiding en wijzigingsprocedure SLA
 - ☐ Beschrijving van de gebruikte ITIL processen
 - ☐ Beschrijving van de technische diensten
 - ☐ Service parameters
 - Service tijden
 - Prestatie-indicatoren op basis van de ITIL processen
 - Overige parameters
 - ☐ Procedures
 - ☐ Rapportage, overleg en evaluatie
 - ☐ Boeteclausule
- Deel 3: Service level Specificatie
 - ☐ Locaties
 - ☐ Applicaties

10.2 Deel 1: Mantelovereenkomst

Hierbij wordt het bestaande deel 1 van NetSourcing letterlijk overgenomen. Deel 2 en 3 worden geheel opnieuw opgesteld. Deel 2 en 3 zullen in dit hoofdstuk dan ook verder uitgewerkt worden.

10.3 Deel 2: Service Level Agreement

Het doel van de Service Level Agreement is het beschrijven van de dienstverlening, de processen en de gebruikte technische diensten. Tevens worden hier verdere afspraken gemaakt omtrent rapportage en overleg.

10.3.1 Algemene inleiding

In de algemene inleiding wordt een toelichting gegeven op het document. Waartoe dient deze en wat is de plek in de overeenkomsten structuur. Daarnaast dient in dit hoofdstuk de procedure benoemd te worden op welke manier er wijzigingen aan het document worden toegevoegd. Tenslotte moet er in dit deel een begrippenlijst opgenomen te worden waarin complexe begrippen nader toegelicht kunnen worden zodat hier geen discussie over kan ontstaan.

10.3.2 Processen

In het hoofdstuk processen worden de operationele ITIL processen nader toegelicht. Hierbij wordt per proces kort uitgelegd wat het doel is van het desbetreffende proces en welke activiteiten er uitgevoerd dienen te worden.

10.3.3 Technische diensten

In het hoofdstuk diensten worden de diensten beschreven die noodzakelijk zijn om de desbetreffende functionaliteit te kunnen leveren. Hierbij wordt overlap met de processen zoveel mogelijk vermeden. Deze diensten zijn:

- Werkplek beheer;
- LAN beheer;
- WAN beheer;

- Applicatie beheer;
- Datacentre server beheer / Remote Server beheer;
- Opslag beheer;
- Back-up en restore;
- Security beheer.

10.3.4 Service parameters

Binnen de service parameters worden de parameters beschreven waarbinnen de dienstverlening wordt uitgevoerd. Dit zijn enerzijds de periodes dat applicaties gebruikt (kunnen) worden en anderzijds de prestatie-indicatoren zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk 8.

Service tijden

In ieder geval dienen de volgende service tijden beschreven te worden. De onderstaande gegevens hebben betrekking op de periodes dat de applicaties gebruikt worden.

Service window	Dit is de periode dat de applicatie gebruikt kan worden. Het service window is niet gelijk aan het support window.
Support window	Dit is de periode waarin ondersteuning wordt verleend door NetSourcing.
Maintenance window	Dit is de periode waarin NetSourcing onderhoud kan en mag plegen aan de applicatie. De applicatie hoeft dan niet beschikbaar te zijn.

Kritische prestatie-indicatoren

De volgende KPI's worden opgenomen in de nieuwe standaard SLA, deze zijn overgenomen uit hoofdstuk 8:

Prestatie-indicator	Definitie	Norm	Proces
Percentage incidenten responstijd binnen SLA	Percentage incidenten waar de responstijd binnen de in de SLA gemaakte afspraken valt.	90%	Incident Management
Percentage incidenten oplostijd binnen SLA	Percentage incidenten waar de oplostijd binnen de in de SLA gemaakte afspraken valt.	90%	Incident Management
Percentage afwijkingen	Het percentage waarin de CMDB mag afwijken	5%	Configuration Management
Beschikbaarheid	De beschikbaarheid van de diensten zoals deze in de SLA is afgesproken	SLA	Availability Management
Slagingspercentage back-up	Het percentage back-ups wat gelukt is.	99%	Availability Management
Aantal security gerelateerde downtime	Aantal keren dat downtime door security incidenten werd veroorzaakt.	0	Security Management

Overige parameters

Binnen de overige parameters worden het aantal changes binnen de SLA en de beschikbare omgevingen beschreven.

10.3.5 Procedures

In het onderdeel procedures worden eventuele klantspecifieke procedures behandeld. Ook wordt hier beschreven hoe er omgegaan wordt met uitzonderingen op de dienstverlening.

10.3.6 Rapportage, overleg en evaluatie

In het onderdeel rapportage en overleg wordt beschreven wanneer en hoe vaak de rapportage wordt opgeleverd. Tevens wordt hier beschreven welke onderwerpen in deze rapportage zijn opgenomen. In ieder geval dienen de kritische prestatie-indicatoren gerapporteerd te worden

zoals deze voor de klant zijn gedefinieerd. Hierbij zal ook beschreven worden op welke momenten er overleg plaatsvindt, en tussen welke partijen. Ten slotte wordt hier beschreven hoe de dienstverlening onder de medewerkers van de klant wordt geëvalueerd en gerapporteerd. Dit zodat ook de tevredenheid van de medewerkers wordt gemeten en gerapporteerd.

10.4 Deel 3: Service Level Specificatie

De Service Level Specificatie bestaat uit een tweetal elementen, te weten locaties en applicaties. Elk met de eigen benodigde informatie.

10.4.1 Locatie

Een locatie dient in ieder geval de volgende specificaties te bevatten:

- Adres
- Plaats
- Service Level (en de hierdoor geldende parameters)
- ISRA punt
- Bandbreedte lijnverbinding
- Gemiddeld aantal gebruikers

10.4.2 Applicatie

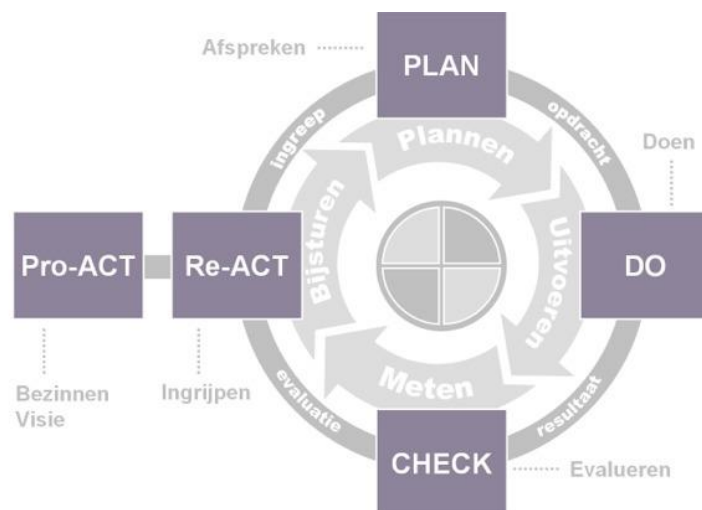
Een applicatie dient de volgende specificaties te bevatten:

- Naam van de applicatie en versienummer
- Omschrijving van de applicatie
- Applicatie eigenaar
- Service Level (en de hierdoor geldende parameters)
- Gebruikte database
- Verantwoordelijkheid voor licenties (Applicatie, Database en OS)
- Mogelijke koppelingen
- Performance
 - ☐ Opstarttijd
 - ☐ Schermwisseling
 - ☐ Opvragen van speciale zoekopdrachten
 - ☐ Duur van batchverwerking

11 Implementatieplan

11.1 Algemeen

Dit implementatieplan beschrijft de acties die uitgevoerd moeten worden om te zorgen dat de aanbevelingen in dit rapport op een juiste wijze worden geïmplementeerd en geborgd. Dit implementatieplan is opgezet volgens de Plan-Do-Check-Act regelkring.



Figuur 10 (Nieuwenhuis, 2010)

In de "plan" fase wordt de wijziging, de doelstelling, de te verwachten weerstand en een planning beschreven. Kortom: de wijziging wordt gepland. In de "do" fase worden de acties beschreven en uitgevoerd om daadwerkelijk de nieuwe SLA te implementeren en vervolgens te borgen in de organisatie. In de "check" fase wordt de nieuwe SLA geëvalueerd, op basis van de eerder gestelde doelen. De "act" fase bestaat uit twee delen. Op basis van de uitkomsten van de "check" fase kan het noodzakelijk zijn om bij te sturen. Vervolgens wordt er geëvalueerd wat verbeterd kan worden. In de nieuwe cyclus zal in de "plan" fase een plan gemaakt worden hoe de beschreven verbeteringen ingevoerd kunnen worden. Daarna zal ook de nieuwe cyclus langs de fases Plan Do Check en Act gaan, en zal er vervolgens een nieuwe cyclus gestart worden (Nieuwenhuis, 2010).

11.2 Plan

Beschrijving van de wijziging

De wijziging betreft het implementeren van de nieuwe standaard SLA met een flexibel keuzepakket zoals deze in dit document tot stand is gebracht. Deze implementatie dient uiteindelijk bij alle klanten te geschieden.

Doelstelling

De doelstelling van dit implementatieplan is de implementatie van de standaard SLA bij één nieuwe klant, en vervolgens na bijstelling verdere uitrol naar de andere klanten van NetSourcing.

Impactanalyse

In de onderstaande tabel is een impactanalyse uitgevoerd ten behoeve van de implementatie van de nieuwe SLA (Roeleveld, 2010). De rode elementen hebben hierbij veel impact, de groene elementen hebben geen impact of kunnen neutraliserend werken.

Aspect	Score			
Vraagstuk	Technisch	Structuur	Strategie	Cultuur
Aard	Simple			Complex
Omvang	Klein			Groot
Urgentie	Straks			Nu
Intern of extern gedreven	Toekomst			Overleven
Noodzaak	Mag			Moet
Risico	Laag			Hoog
Maken en/of leren	Nadruk maken			Nadruk leren
Aantal stakeholders	Klein			Groot
Eenmalig of continue	Eenmalig			Continue
Afhankelijkheden	Gering			Sterk
Soort organisatie	Innovatief			Formeel
Levensfase	Pionier			Volwassen
Aantal veranderingen tegelijk	Weinig			Veel
Hiërarchie	Plat			Steil
Veranderpotentieel	Hoog			Laag
Veranderhistorie	Geen oud zeer			Wel oud zeer
Beleving van de verandering	Gewenst			Ongewenst
Conflictpotentieel	Laag			Hoog
Weerstandspotentieel intern	Laag			Hoog
Weerstandspotentieel extern	Laag			Hoog

Uit de bovenstaande impactanalyse kan direct geconcludeerd worden dat de implementatie van de nieuwe SLA niet zomaar iets is wat tussendoor gedaan kan worden. Een aantal elementen springen hier uit. Het is een grote strategische complexe wijziging, die een continue andere werkwijze tracht te implementeren. Een nieuwe SLA raakt het gehele bedrijf, van administratie tot aan Servicedesk. Hierdoor zijn er veel stakeholders en ook veel afhankelijkheden. De urgentie en de noodzaak zijn redelijk groot, maar het risico en het externe weerstandspotentieel ook. De combinatie hiervan zorgt ervoor dat de wijziging voorzichtig geïmplementeerd dient te worden. Dat NetSourcing een weinig innovatieve organisatie is, helpt hier niet bij. Wat wel positief is, is dat de organisatie met relatief weinig veranderingen geconfronteerd is de afgelopen periode, en dat de wijziging ook als gewenst wordt gezien. Hierdoor is het interne weerstandspotentieel erg laag.

Punten van aandacht zijn het externe weerstandspotentieel en de hoeveelheid informatie die de medewerkers van NetSourcing over zich heen krijgen bij implementatie van de nieuwe SLA.

Bij invoering van het advies dat is gegeven in dit rapport, kan gestuit worden op weerstanden vanuit de organisatie of vanuit externe partijen. Om te zorgen voor een succesvolle implementatie moeten maatregelen genomen worden om deze weerstanden te neutraliseren.

	Weerstand	Maatregel
<u>Extern weerstands- potentieel</u>	Klanten hebben nu al een SLA welke in veel gevallen voldoet voor hun eigen specifieke situatie. Hierdoor zullen deze klanten niet of nauwelijks geneigd zijn om over te stappen naar een nieuwe SLA.	De voordelen voor de klanten zullen vooraf goed op een rij gezet moeten worden. Hierdoor is het mogelijk dit direct te kunnen communiceren aan de klanten.
<u>Veelheid aan informatie</u>	Medewerkers zullen door de veelheid aan informatie weinig behoefte hebben om de SLA in detail te willen lezen. Hierdoor worden afspraken niet opgevolgd.	Door de SLA in een matrix-achtige vorm te plaatsen waarin opgenomen staat waar de klanten recht op hebben, wordt de informatie sterk gebundeld en worden de noodzakelijke elementen voor de medewerkers snel inzichtelijk.

Planning

De nieuwe standaard SLA zal medio augustus ingezet worden voor de eerste nieuwe klant. Om dit te kunnen realiseren zal de Diensten Catalogus eerst aangevuld dienen te worden met de nodige pricing. Vervolgens zal in december 2011 een evaluatie gestart worden.

11.3 Do

Uit te voeren acties

Om de nieuwe SLA op een juiste wijze in de organisatie te implementeren zijn de volgende acties noodzakelijk om uit te voeren:

Activiteit	Omschrijving	Betrokkenen	Planning
<u>Uitbreiden Diensten Catalogus</u>	De Diensten Catalogus uitbreiden met de prijzen van de verschillende applicaties.	Sales	15 juni – 1 juli
<u>Verificatie beschikbaarheid</u>	Om te kunnen garanderen dat de beschikbaarheid zoals benoemd in de standaard SLA geleverd kan worden dient de infrastructuur hierop geverifieerd te worden. Hieruit komen aanbevelingen voor de verschillende Service Levels.	Operationele afdelingen	15 juni – 1 juli
<u>Communicatie</u>	Binnen de organisatie moet gecommuniceerd worden over de nieuwe standaard SLA. Hierbij moet een voorbeeld van de nieuwe SLA meegestuurd worden.	Gehele organisatie	1 juli
<u>Presentaties</u>	Gedurende de afdeling overleggen zullen afdelingsspecifieke onderdelen van de SLA gepresenteerd worden.	Afdeling	1 juli – 1 augustus
<u>Externe communicatie</u>	De voordelen van de nieuwe SLA uiteenzetten in een aantal korte statements. Deze ook verspreiden onder de klanten.	Marketing	15 juli
<u>Social media</u>	Ook op social media zoals Twitter en LinkedIn moet de informatie met betrekking tot de nieuwe SLA worden geplaatst. Doordat klanten vanuit verschillende hoeken met de nieuwe SLA geconfronteerd worden, lijkt dit voor de klant snel een positieve opportunity.	Marketing	15 juli

Borging

Activiteit	Omschrijving	Betrokkenen	Planning
<u>Diensten matrix</u>	Definiëren van een separate diensten matrix waaruit blijkt waar een klant wel en geen recht op heeft.	Projectgroep	15 juni – 1 juli
<u>Training</u>	Elke medewerker zal getraind moeten worden in de nieuwe SLA. Wanneer een medewerker nieuw wordt aangenomen dient ook training in de SLA onderdeel te zijn van het inwerkprogramma.	Gehele organisatie	Continue

11.4 Check

Evaluatie

Medio december zal de eerste SLA volgens het model ingevoerd zijn. Dit is dan ook het moment om te evalueren in hoeverre het keuzepakket op een juiste manier gebruikt wordt.

11.5 Act

Verbeteringen onderzoeken

Op basis van de uitgevoerde evaluatie zal onderzocht worden hoe de nieuwe SLA bijgesteld dient te worden, en zal dit daadwerkelijk uitgevoerd worden. De nieuwe versie kan dan aan de gehele klantenkring worden aangeboden. Hierdoor wordt een tweede regelkring geïnitieerd.

12 Conclusie en advies

12.1 Conclusie

Op basis van de verschillende analyses met de daaruit voortvloeiende criteria, de beoordeling van de bestaande SLA's en tenslotte het samenstellen van de toekomstige standaard SLA waaronder het bepalen van de KPI's, het samenstellen van het keuzepakket en het opzetten van de structuur komen we tot de volgende conclusies. Deze worden ingevuld naar aanleiding van de deelvragen zoals benoemd in paragraaf 2.4.

Welke positie kiest NetSourcing?

NetSourcing wil als partner voor zorginstellingen fungeren, en wil hierbij de nodige noviteiten bij haar klanten introduceren zodat hierdoor de klant kan excelleren ten opzichte van haar concurrenten. Hiervoor is het noodzakelijk dat NetSourcing de bijbehorende randvoorwaarden invult zoals een innovatieplatform en een verantwoordelijke voor het security beleid.

Welke diensten levert NetSourcing? Hoe staat dat in verhouding met de wens van de klant?

NetSourcing levert op twee manieren ICT-diensten, zowel middels het SaaS model als ook door infrastructuur bij de klant zelf te beheren. Hierbij is ook een mix van beide situaties mogelijk. Dit sluit aan bij de variatie in dienstverlening zoals deze steeds vaker gewenst wordt door de klant. Wel heeft de klant behoefte aan nog scherpere differentiatie van de dienstverlening zodat daadwerkelijk betaald wordt voor de noodzakelijke dienstverlening. Wat betreft de dienstverlening ligt NetSourcing voor op haar concurrenten. NetSourcing levert de daadwerkelijke business enablers, terwijl concurrenten techniek leveren.

In hoeverre werkt NetSourcing volgens standaarden?

De infrastructuur van NetSourcing is standaard en efficiënt ingericht. De werkprocessen en de SLA's nog niet. Door het ontbreken van standaard werkprocessen zijn de resultaten wisselend. Door het ontbreken van standaard diensten in een SLA wordt vaak het wiel opnieuw uitgevonden. Een standaard SLA en bijbehorende dienstencatalogus zal dan ook kunnen bijdragen aan een stuk efficiëntievoordeel. Ook rapportages zouden dan eenvoudiger te genereren moeten zijn. Door in de SLA ook de werkprocessen op te nemen is voor een ieder (medewerker en klant) duidelijk wat de noodzakelijke uitkomsten zouden moeten zijn.

Waar dient een toekomstige SLA aan te voldoen?

Wat met name belangrijk is dat de SLA afspraken bevat die daadwerkelijk bewezen kunnen worden. Daarbij dient ook de menselijke factor niet uit het oog verloren te worden. Hoewel techniek goed draait, kan de gebruiker alsnog ontevreden zijn vanwege bijvoorbeeld een verkeerde bejegening. De inhoud van de SLA dient overeen te komen met de vereisten en aanbevelingen zoals ITIL deze geeft. Wat betreft de structuur is een gelaagde structuur het meest efficiënt.

In hoeverre voldoen de SLA's van NetSourcing en Leones aan deze vereisten?

De bestaande SLA's van zowel NetSourcing als ook Leones voldoen maar in beperkte mate aan de gestelde vereisten. Met name betrouwbaarheid, continuïteit, performance en resultaatverplichting ontbreken in deze documenten. In de SLA van NetSourcing is met name het algemene deel en de gelaagde structuur erg sterk. Ondersteuning en openingstijden zijn in beide documenten sterk.

Welke KPI's zijn relevant voor de toekomstige SLA?

ITIL 2 beschrijft de methode die door NetSourcing gehanteerd wordt. Op basis van ITIL 2 zijn de doelstellingen van alle processen beschreven. Hierdoor ontstaat een compleet pakket van doelstellingen voor een ICT-dienstenleverancier. Door deze doelstellingen om te vormen in prestatie-indicatoren, en deze vervolgens te filteren welke alleen voor de klant relevant zijn ontstaan de KPI's die relevant zijn om in de toekomstige SLA op te nemen. De resterende prestatie indicatoren kunnen gebruikt worden door de teamleiders en proceseigenaren om de processen aan te sturen.

Wat is de aan te bevelen samenstelling en structuur van de toekomstige SLA?

Ten behoeve van de nieuwe SLA is gekozen om een keuzepakket te definiëren. Hierdoor hebben klanten zelf de mogelijkheid om de passende dienstverlening bij de applicatie te kunnen samenstellen. Desondanks zijn deze keuze mogelijkheden wel standaard opties waar verder zeer beperkt van afgeweken kan worden. Hierdoor wordt de klant flexibiliteit geboden, terwijl NetSourcing hierbij wel de nodige standaard vormen van dienstverlening kan leveren. Deze keuze mogelijkheid is uiteengezet in de Diensten Catalogus. Door dit document aan te vullen met prijzen voor de diverse soorten dienstverlening ontstaat een catalogus van de diensten zoals NetSourcing deze aan haar nieuwe en bestaande klanten kan aanbieden. Wel dient deze Diensten Catalogus "levend" gehouden te worden.

Hoe kan de toekomstige SLA geïmplementeerd worden?

De nieuwe SLA zal geïmplementeerd worden conform de PDCA cyclus. Initieel zal deze bij één klant geïmplementeerd worden, en vervolgens zal deze verder uitgerold worden naar de andere klanten. Geconcludeerd kan worden dat de wijziging een complexe wijziging betreft die de gehele organisatie raakt. Met name het weerstandspotentieel bij de klant en de veelheid aan informatie voor NetSourcing medewerkers zijn kritische factoren. Voor de klant zullen de voordelen van de nieuwe SLA dan ook goed op een rij gezet moeten worden, zodat de weerstand vanuit de klant zal verminderen. Voor de medewerkers van NetSourcing zal er middels training voldoende bekendheid aan de SLA gegeven moeten worden. Het opstellen van een overzichtelijke dienstenmatrix kan bijdragen aan de bekendheid met de nieuwe SLA.

12.2 Advies

Het advies wordt opgedeeld in adviezen voor korte termijn en adviezen voor lange termijn.

Korte termijn

Voor de korte termijn kunnen de volgende adviezen en aanbevelingen worden gegeven.

Training

Momenteel worden de SLA's binnen de operatie te beperkt gebruikt. Dit wordt veroorzaakt door te onduidelijke documenten. Door de medewerkers met behulp van training inzicht te geven in de nieuwe SLA zal deze ook sneller ter hand genomen worden in geval dat er getwijfeld wordt of de klant recht heeft op bepaalde dienstverlening. De voorgestelde dienstenmatrix kan hierbij, naast de training, een bijzonder handig hulpmiddel zijn.

Verdeling van diensten niveau

Momenteel is het voor de klant mogelijk om bijvoorbeeld alle diensten op niveau Gold te kiezen. Enerzijds is dit een zeer waardevolle klant, met een grote contractwaarde. Anderzijds is de organisatie hier niet op afgestemd, waardoor de dienstverlening moeilijk waargemaakt kan worden, en een waardevolle klant snel ontevreden wordt. In eerste instantie is het advies om als ICT-dienstverlener een keuze te maken of het toegestaan wordt om alle diensten op niveau Gold te kiezen. Indien dit toegestaan wordt, kan de toevoeging van een nieuwe klant bijzonder veel impact hebben op de organisatie, er zal snel extra capaciteit gezocht moeten worden. In dit geval strekt het tot aanbeveling om gebruik te maken van tijdelijke krachten die naar verloop van tijd omgezet kunnen worden in permanente krachten. Indien dit niet toegestaan wordt zal er vooraf een verdeling gedefinieerd moeten worden. Deze verdeling kan er als volgt uitzien: 20% van de diensten Gold, 50% van de diensten Silver en 30% van de diensten Bronze. Het nadeel hiervan is dat de flexibiliteit voor de klant beperkt wordt.

Lange termijn

Voor de lange termijn kunnen de volgende adviezen en aanbevelingen worden gegeven:

Evaluatie

Het advies wordt gegeven om conform het implementatieplan de nieuwe SLA te implementeren, te evalueren en bij te stellen. Om hier een continue verbetercyclus van te maken wordt

aanbevolen om zoals beschreven de SLA in december te evalueren. Op basis daarvan moet de SLA bijgesteld worden. Vervolgens zal er weer een nieuwe verbetercyclus gestart moeten worden, zodat er een continue kwaliteitsverbetering plaats kan vinden.

Processen

Het strekt tot aanbeveling om de processen duidelijk te beschrijven en de medewerkers hierin te trainen. Dit zorgt ervoor dat de resultaten eenduidiger zullen worden. Hierbij is een verantwoordelijke persoon voor Security Management een vereiste.

Innovatie

Verder is het absolute noodzaak om het innovatieplatform verder in te richten. Een bedrijf zonder innovatie zal uiteindelijk doodbloeden of ingehaald worden door haar concurrenten. Hoewel deze elementen buiten de scope van deze opdracht vallen is het aan te bevelen deze in separate trajecten op te pakken.

Bibliografie

- Bakker, M. (5 september 2006). *Balanced Score Card*. Opgeroepen op 20 mei 2011, van Presteer.com: <http://www.presteer.com/balanced-scorecard-ict>
- Benyon, R., & Johnston, R. (2006). *Service Ageements - A Management Guide*. Zaltbommel: van Haren.
- Bon, J. van e.a. (2009). Service Strategy op basis van ITIL V3. In J. v. e.a., *Service Strategy op basis van ITIL V3* (p. 20). Zaltbommel: van Haren.
- Business Issues Kennisbanken. (16 april 2008). *ICT Issues*. Opgeroepen op 3 april 2011, van Wat is een Service Level Agreement: <http://www.ictforyourbusiness.nl/index.asp?ContentID=1098#Bladwijzer3>
- Ernst & Young. (24 februari 2011). *Ernst & Young ICT Barometer*. Opgeroepen op 18 maart 2011, van ICT Barometer: <http://www.ict-barometer.nl/>
- IT Process Maps GbR. (12 april 2010). *ITIL Key Performance Indicators*. Opgeroepen op 15 april 2011, van IT Process Maps: http://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/ITIL_Key_Performance_Indicators
- Janssen, P. (2008). *IT Service Management volgens ITIL*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Kerklaan, L. (17 januari 2007). *De Balanced Score Card*. Opgeroepen op 19 december 2009, van De Organisatiecockpit: www.organisatiecockpit.nl/mediastore/images/Artikel_BSC.pdf
- Lever, R. (2 februari 2009). *Business Management*. Opgeroepen op 16 april 2011, van Suite 101: <http://www.suite101.com/content/it-service-management-til-v3-service-strategy-a93627>
- Mandour, Y. e.a. (2008). *Marketing en Strategie*. Den Haag: Academic Service.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Basic Books.
- Nieuwenhuis, M. (5 maart 2010). *Wat is een PDCA of Deming-cirkel?* Opgeroepen op 12 december 2010, van The art of Management: http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html
- OGC. (2009). *ITIL, Service Strategy*. Londen: TCO.
- OGC. (2000). *Service Delivery*. Londen: TCO.
- OGC. (2000). *Service Support*. Londen : TCO.
- Overby, S. (24 december 2010). *Elf outsourcing trends in 2011*. Opgeroepen op 18 maart 2011, van CIO.nl: <http://cio.nl/nieuws/36095/elf-outsourcing-trends-in-2011.html>
- Pettey, C. (19 oktober 2010). *Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011*. Opgeroepen op 18 maart 2011, van Gartner: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>
- Roeleveld, L. (2 december 2010). *Business Systems*. Opgeroepen op 8 mei 2011, van HU Sharepoint: <https://www.sharepoint.hu.nl/opleidingen/BusinessSystemsDt/Shared%20Documents/College-5.ppt>
- Sarker, C. (1 november 2009). *The Quest for a Maturity Model in Business Service Management*. Opgeroepen op 28 april 2011, van BSM Review: <http://www.bsmreview.com/blog/compliancerisk-management-grc/>
- Wake Forrest University. (19 december 2009). *The Four Ps of Strategy*. Opgeroepen op 15 april 2011, van University ITSM: http://itsm.is.wfu.edu/itsm/itil/four_ps_of_strategy
- Wustenhoff, E. (28 april 2002). *Service Level Agreement in the Datacentre*. Opgeroepen op 2 april 2011, van Sun.com: <http://www.sun.com/blueprints/0402/sla.pdf>
- Zijlstra, W. (14 mei 2006). *Checklist SLA*. Opgeroepen op 3 april 2011, van ZBC Kennisbank: <http://zbc.nu/ict/kwaliteit-ict-beheer-til-en-sla/checklist-service-level-agreement-sla/>
- Zorg ICT Platform. (2010). *Kansrijke ICT trends voor de zorg*. Amsterdam: Zorg ICT Platform.

Bijlage 1, Mantelovereenkomst

Mantelovereenkomst

Datum:

Kenmerk:

NetSourcing
Achterweg 44
4181 AE Waardenburg
t. 0418 – 65 79 30
f. 0418 – 65 79 40
informatie@netsourcing.nl
www.netsourcing.nl

Dit document is copyright ©2011 NetSourcing en alle rechten zijn gereserveerd. Geen gedeelte van dit document mag worden opgeslagen of gereproduceerd in enige vorm, conventioneel of elektronisch, zonder de uitdrukkelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker. Dit document is verstuurd onder strikte commerciële confidentialiteit, en geen gedeeltes mogen, voor wat voor reden, worden gegeven aan derden zonder de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker.

Document informatie

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Activiteiten
0.1			

Autorisatie

Naam	Functie	Organisatie	Handtekening

Verspreiding

Versie	Verspreidingslijst

Opdrachtgever

Item	Opdrachtgever
Organisatie	
Tekstaanduiding	
Contracthouder	
Contactpersoon	
Bezoekadres	
Postadres	
Telefoon	
Fax	
E-mail contracthouder	
E-mail contactpersoon	

Opdrachtnemer

Item	Opdrachtnemer
Organisatie	NetSourcing B.V.
Tekstaanduiding	NetSourcing
Contactpersoon	
Bezoekadres	Achterweg 44
Plaats	4181 AE WAARDENBURG
Telefoon	(088) 077 2000
Fax	(088) 077 2001
E-mail	

Inhoudsopgave

Artikel 1. Begrippen.....	55
Artikel 2. Voorwerp van de Overeenkomst.....	57
Artikel 3. Duur van de Overeenkomst	57
Artikel 4. Structuur van contracteren.	58
Artikel 5. Wijzigingen	58
Artikel 6. Escalatie	58
Artikel 7. Samenwerking met derden.....	58
Artikel 8. Contactpersonen en communicatie	59
Artikel 9. Planning & Rapportage	59
Artikel 10. Interne Kwaliteitsborging en Audits.	59
Artikel 11. Aflevering, installatie beheer en onderhoud van werkplekken.....	60
Artikel 12. Acceptatie door Opdrachtgever.....	60
Artikel 13. Garantie	61
Artikel 14. Personeel van Opdrachtnemer.....	61
Artikel 15. Voorzieningen/ faciliteiten.....	62
Artikel 16. Prijzen en Tarieven	62
Artikel 17. Betaling.....	63
Artikel 18. Eigendom van zaken en Intellectuele (vermogens) rechten.....	63
Artikel 19. Vertrouwelijkheid/ geheimhouding	65
Artikel 20. Overdracht rechten en verplichtingen; onderaanneming	65
Artikel 21. Niet toerekenbare niet-nakoming (overmacht)	66
Artikel 22. Aansprakelijkheid	66
Artikel 23. Verzekering	67
Artikel 24. Ontbinding / Beëindiging	67
Artikel 25. Beveiliging, Calamiteiten en Uitwijkregeling	68
Artikel 26. Wet Bescherming Persoonsgegevens	69
Artikel 27. Bijzondere bepalingen	69
Artikel 28. Algemeen	70
Artikel 29. Geschillen, toepasselijk recht en domiciliekeuze.....	70

De ondergetekenden:

<Klantnaam>, gevestigd te <Plaatsnaam> en kantoor houdende aan <Straatnaam>, te <Plaatsnaam>, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door <Vertegenwoordiger Klant>, hierna te noemen Opdrachtgever,

en

Yellow Business B.V., handelend onder de naam NetSourcing, gevestigd te Neerijnen, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer drs. Y. Hoeke, directeur, hierna te noemen Opdrachtnemer,

Overwegende

1. dat Opdrachtgever gebruik wenst te maken van Opdrachtnemer die beschikt over de nodige deskundigheid en ervaring en die bereid is resultaatverantwoordelijkheid te dragen;
2. dat Opdrachtgever de specifieke taken zoals ICT-beleid en de regie over de Opdrachtnemer zelf zal blijven uitvoeren;
3. dat Opdrachtnemer bekend is met het belang voor Opdrachtgever van de ongestoorde werking van de Infrastructuur en bijbehorende applicaties en alles in het werk stelt om deze ongestoorde werking voor Opdrachtgever te realiseren;
4. dat Opdrachtgever de levering van de Infrastructuur en bijbehorende applicaties inclusief het beheer gedurende de looptijd aan Opdrachtnemer wenst op te dragen en dat Partijen de daaruit voortvloeiende rechtsverhouding schriftelijk wensen vast te leggen in deze Overeenkomst.

Verklaren te zijn overeengekomen als volgt:

Artikel 1. Begrippen

In deze Overeenkomst worden de navolgende begrippen met een hoofdletter gebruikt. Onder deze begrippen wordt verstaan:

Bijlagen:	aanhangsels die, na te zijn geparafeerd door beide partijen, deel uit maken van deze Overeenkomst.
Diensten/Dienstverlening:	de op basis van deze Overeenkomst ten behoeve van Opdrachtgever te verlenen diensten, zijnde de datacentre infrastructuur, het LAN- en WAN-beheer, het ICT-beheer, de helpdesk, de werkplekken en het werkplekbeheer op

	locaties van Opdrachtgever, het Service Level Management en de Salesconsultancy.
Marktconform:	De prijs van de dienstverlening die door een onafhankelijke derde, in een onafhankelijk onderzoek, vaststelt als zijnde gangbaar of gebruikelijk in het betreffende marktsegment.
Nadere Overeenkomst/NOK:	de nadere overeenkomst waarin de details met betrekking tot aanvullende werkzaamheden zijn vastgelegd welke door Opdrachtgever aan Opdrachtnemer worden opgedragen en welke niet vallen binnen de tot dan toe geleverde overige Diensten.
Offerte:	de door Opdrachtnemer gedane aanbieding in het kader van een NOK.
Onderaannemer:	de natuurlijke of rechtspersoon, niet in dienst van Opdrachtnemer, aan wie Opdrachtnemer delen van de Dienstverlening onder zijn verantwoordelijkheid uitbesteedt.
Overeenkomst:	dit voorliggende document waarin Partijen met elkaar de afspraken voor Dienstverlening hebben vastgelegd. De Overeenkomst bestaat uit de volgende onderdelen, de overeenkomst zelf, prijsafspraken met betrekking tot applicaties, verbindingen en werkplekbeheer, transitie- en verrekeningskosten (projecttarieven 2011), de Service Level Agreement en de Service Level Specificatie.
Partijen:	de Opdrachtnemer en Opdrachtgever.
Personeel:	de door Opdrachtnemer voor de uitvoering van deze Overeenkomst en NOK's ter beschikking te stellen personeelsleden en/of hulppersonen.
Protocol van Oplevering:	document waarin aan het einde van de uitvoering van projectmatig uitgevoerde activiteiten door Opdrachtgever wordt getekend voor akkoord, al dan niet met eventuele laatste restpunten die het operationeel gebruik van de oplossing door Opdrachtgever niet belemmeren.
Service Level Specificatie (SLS):	de door beide Partijen geaccordeerde documenten of een verzameling van met elkaar samenhangende documenten waarin eenduidig is vastgelegd welke Dienstverlening Opdrachtnemer in opdracht van Opdrachtgever zal realiseren alsmede de prestatie-indicatoren daarvan. In een SLS kunnen bepalingen zijn opgenomen die zowel aanvullend als afwijkend van onderhavige Overeenkomst zijn. De op het moment van het tekenen van deze Overeenkomst tussen Partijen geldende SLS is opgenomen als Bijlage F bij deze Overeenkomst.

Artikel 2. Voorwerp van de Overeenkomst

- 2.1 Opdrachtgever verleent hierbij aan Opdrachtnemer de opdracht, welke opdracht Opdrachtnemer aanvaardt en tot uitvoering waarvan Opdrachtnemer zich verplicht, om gedurende de looptijd van deze Overeenkomst de Diensten als nader omschreven in deze Overeenkomst Marktconform te verrichten, een en ander voor zover daarvan in deze Overeenkomst niet uitdrukkelijk is afgeweken.
- 2.2 De Dienstverlening bestaat uit het leveren van de volgende Diensten; het leveren en beheren van datacentre faciliteiten, het operationeel leveren en beheren van LAN- en WAN-infrastructuur (met in achtneming van de randvoorwaarden die zijn vastgelegd in de service level specificatie), het operationeel leveren en beheren van de werkplekken en het uitvoeren van het technisch applicatiebeheer voor Opdrachtgever(waarvan de functionaliteit bij aanvang van de overeenkomst zal worden vastgelegd in een programma van eisen), alsmede optimaliseren en up to date houden van deze functies. Alle risico's welke kleven aan het beschikbaar houden van de functionaliteit worden hierbij door Opdrachtnemer van Opdrachtgever overgenomen op basis van een resultaatverplichting.
- 2.3 Daar waar in deze Overeenkomst gesproken wordt over "Overeenkomst" wordt daaronder mede begrepen de NOK's, tenzij uit bewoordingen of zinsverband blijkt dat kennelijk anders is bedoeld.
- 2.4 Tenzij anders aangegeven zal de Opdrachtnemer de werkzaamheden op basis van een resultaatsovereenkomst verrichten.
- 2.5 De wijze waarop de Opdrachtnemer de Dienstverlening uitvoert is aan de Opdrachtnemer zelf. Opdrachtnemer bepaalt daarmee zelf de procesmatige, organisatorische en technische invulling – binnen de beleids- en architectuurkaders en binnen de kaders als verwoord in deze Overeenkomst en de te sluiten NOK's.
- 2.6 De navolgende documenten maken onderdeel uit van de Overeenkomst:
- Bijlage A; de prijsafspraken applicaties,
 - Bijlage B; de prijsafspraken verbindingen,
 - Bijlage C; de prijsafspraken werkplekbeheer,
 - Bijlage D; het overzicht met transitie en verrekeningskosten,
 - Bijlage E; de Service Level Agreement (SLA),
 - Bijlage F; de Service Level Specificatie (SLS).

Artikel 3. Duur van de Overeenkomst

- 3.1 De Overeenkomst gaat in op <Datum> De Overeenkomst wordt aangegaan voor een periode van <Aantal> maanden. De Overeenkomst wordt niet automatisch verlengd conform het gestelde in artikel 3.2.
- 3.2 Na een looptijd van twaalf (12) maanden gerekend vanaf <Datum> houden Opdrachtgever en Opdrachtnemer een evaluatie. Opdrachtgever heeft de mogelijkheid, met inachtneming van een termijn van zes tot twaalf (6 - 12) maanden voor de realisatie van overdracht naar een nieuwe dienstverlener, om de Overeenkomst te ontbinden indien er sprake is van structurele non-performance van Opdrachtnemer in deze eerste vijftien (15) maanden van de Overeenkomst.
- 3.3 Opdrachtnemer zal Opdrachtgever na tweeëndertig (32) maanden looptijd, dus zeven (7) maanden voor het einde van de looptijd, middels aangetekend schrijven meedelen dat de

overeenkomst eindigt op de overeengekomen datum. Opdrachtgever zal binnen één (1) maand daarop volgend, dus zes (6) maanden voor het aflopen van de Overeenkomst aangeven of zij gebruik wenst te maken van de optie tot verlenging.

- 3.4 Na schriftelijke kennisgeving van het beëindigen van de overeenkomst gaat een periode van zes tot twaalf (6 -12) maanden in waarin de Overeenkomst van kracht blijft, hierna blijft de mogelijkheid bestaan om de Overeenkomst in duur te verlengen door beide partijen. Tijdens deze beëindigingsperiode blijft de betalingsverplichting van Opdrachtgever onverlet.
- 3.5 Indien deze Overeenkomst eindigt, eindigen ook de NOK's, tenzij partijen over de beëindiging van een NOK specifieke aanvullende afspraken – waaronder begrepen de datum van beëindiging – maken of hebben gemaakt.

Artikel 4. Structuur van contracteren.

- 4.1 De bepalingen in deze Overeenkomst hebben gelding behoudens indien en voor zover daarvan in de te zijner tijd overeen te komen NOK's uitdrukkelijk wordt afgeweken.
- 4.2 Deze Overeenkomst is niet van toepassing op toekomstige opdrachten die, al dan niet na een Europese aanbesteding, in concurrentie met derden/marktpartijen tot stand zijn gekomen.
- 4.3 Deze Overeenkomst verplicht Opdrachtgever nimmer tot het aangaan van toekomstige NOK's met Opdrachtnemer.
- 4.4 Alle offerteaanvragen ten behoeve van het afsluiten van nieuwe of aan te passen NOK's zijn vrijblijvend. Opdrachtgever behoudt zich het recht voor om een NOK offerteaanvraagprocedure tijdelijk of definitief te stoppen. Opdrachtgever heeft geen verplichting tot het verstrekken van opdrachten. Offertes zijn onherroepelijk en geldig gedurende een termijn van 30 dagen, tenzij in de offerteaanvraag anders is vermeld.

Artikel 5. Wijzigingen

- 5.1 Niet-standaard wijzigingen zijn maatwerkwijzigingen die eenmalig of uniek zijn en derhalve niet tevoren gespecificeerd kunnen worden in deze Overeenkomst of in een NOK. Voor iedere Niet-standaard wijziging kan een offerte traject als vermeld in artikel 4 worden doorlopen. Niet-standaard wijzigingen behoeven alvorens ze kunnen worden uitgevoerd goedkeuring van Opdrachtgever. Indien deze niet-standaard wijzigingen van toepassing zijn, zullen deze periodiek in de Service Level Specificatie worden bijgewerkt

Artikel 6. Escalatie

- 6.1 Tijdens een escalatie blijft de resultaatverplichting van de Opdrachtnemer onverkort van kracht. De communicatie loopt in het geval van een escalatie tussen de coördinator ICT aan de zijde van Opdrachtgever en de service level manager aan de zijde van Opdrachtnemer.

Artikel 7. Samenwerking met derden

- 7.1 De Opdrachtnemer is verplicht om, indien noodzakelijk voor de uitvoering van deze

Overeenkomst, samen te werken met andere opdrachtnemers van Opdrachtgever wier werkzaamheden technische, organisatorische of anderszins relaties hebben met de Dienstverlening welke Opdrachtnemer verricht en zal, indien Opdrachtgever dat wenst, daarvoor een coördinatieovereenkomst sluiten. Indien Opdrachtnemer van mening is dat de door haar te maken kosten, c.q. te besteden tijd, voor de uitvoering van dit artikel meer bedragen dan wat redelijkerwijs van haar verwacht mag worden, zal Opdrachtnemer Opdrachtgever hiervan onmiddellijk informeren alsmede een voorstel doen voor de verdeling van de kosten.

- 7.2 De Opdrachtnemer zal tevens zelf, in voorkomende gevallen, 'aansluitvoorwaarden' en randvoorwaarden opstellen. Deze voorwaarden bevatten functionele, technische en/of organisatorische, juridische, financiële voorwaarden en/of kaders waaraan door overige opdrachtnemers voldaan moet worden teneinde de ongestoorde Dienstverlening te garanderen. Alvorens deze aansluitvoorwaarden gelding verkrijgen, dienen ze door Opdrachtgever schriftelijk te zijn goedgekeurd.

Artikel 8. Contactpersonen en communicatie

- 8.1 Beide Partijen zullen steeds een contactpersoon en een vervangend contactpersoon aanwijzen, die de contacten over de (wijze van) uitvoering van de Overeenkomst en alle NOK's zullen onderhouden. Overleg van de contactpersonen vindt plaats op door Opdrachtgever aan te geven locaties binnen Nederland.
- 8.2 Contactpersonen zullen tenminste eenmaal per maand, of zo veel vaker als nodig dan wel door een der partijen gewenst, bij elkaar komen om over de uitvoering van de Dienstverlening door Opdrachtnemer en alle daaraan gerelateerde zaken te overleggen. Van het overleg zal door Opdrachtgever een verslag worden gemaakt hetgeen in de daaropvolgende bijeenkomst dient te worden vastgesteld en door de Contactpersonen te worden ondertekend.
- 8.3 Partijen zullen elkaar op de hoogte houden van organisatorische, financiële, personele en infrastructurele ontwikkelingen en/of veranderingen ter zake die van belang zijn voor de uitvoering van de Overeenkomst en NOK's.

Artikel 9. Planning & Rapportage

- 9.1 Opdrachtnemer rapporteert over de (voortgang van de) werkzaamheden aan Opdrachtgever, zo vaak en op de wijze als in deze Overeenkomst of een NOK is bepaald. Opdrachtgever en Opdrachtnemer zullen bij implementatie de rapportage vaststellen die door Opdrachtnemer periodiek aan Opdrachtgever geleverd dient te worden.

Artikel 10. Interne Kwaliteitsborging en Audits.

Interne Kwaliteitsborging Opdrachtnemer

- 10.1 Opdrachtnemer zal ten behoeve van en gedurende de uitvoering van NOK's een systeem van kwaliteitsbeheersing opgezet hebben, onderhouden en toepassen. Hierbij zullen normen welke aan haar organisatie worden gesteld, zoals bijvoorbeeld gestelde eisen in NEN7510, worden geborgd. Alle in dit artikel genoemde kwaliteitseisen zijn mutatis mutandis

ten volle van toepassing op Onderaannemers en dienen onverkort aan hen te worden doorgegeven.

Het kwaliteitssysteem dient zodanig te zijn opgezet dat de werkzaamheden, processen, activiteiten en administraties op een dermate wijze zijn vastgelegd, dat naast de overeengekomen reguliere rapportages, ook specifieke rapportages en audits mogelijk zijn. Opdrachtnemer dient steeds over een systeem te beschikken dat op objectieve wijze de beschikbaarheid en de performance meet en toetst aan de afspraken. Opdrachtnemer zal hierover op de overeengekomen wijze rapporteren.

Audits

- 10.2 Opdrachtgever kan gebruik maken van het recht op een audit, ondermeer ten behoeve van de controle van facturen, rapportages, de mate van Marktconformiteit, Dienstverlening, kwaliteitsborging bij Opdrachtnemer, beveiligingsmaatregelen, registraties, procedures/werkinstructies.
- 10.3 Opdrachtnemer zal ten behoeve van de audits inzage geven in alle relevante documenten alsmede alle aanvullende gegevens verstrekken welke voor het uitvoeren van de audit noodzakelijk zijn.
- 10.4 Kosten, welke voor deze audits gemaakt worden door Opdrachtnemer of door derden aan Opdrachtnemer in rekening worden gebracht, zijn geheel voor rekening van de Opdrachtgever.

Artikel 11. Aflevering, installatie beheer en onderhoud van werkplekken.

- 11.1 Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de levering, test en installatie van door Opdrachtgever aangevraagde werkplekken. Tevens draagt zij zorg voor het beheer en onderhoud van deze werkplekken. Opdrachtgever is verantwoordelijk voor de instructie aan haar personeel om met de geleverde werkplekken om te gaan zoals een goed huisvader betaamt.

Artikel 12. Acceptatie door Opdrachtgever

- 12.1 Opdrachtnemer zal, direct na oplevering van de dienst of het product, aan opdrachtgever het Protocol van Oplevering (PvO) toezenden. Indien Opdrachtgever binnen 14 werkdagen (na datum PvO) geen restpunten rapporteert dan beschouwt Opdrachtnemer de dienst of het product als zijnde volledig door Opdrachtgever geaccepteerd. Opdrachtgever heeft het recht om binnen deze periode van 14 werkdagen de dienst of het product aan, vooraf vastgestelde, toetsingscriteria te toetsen.
- 12.2 Indien Opdrachtgever de toetsingsresultaten als onvoldoende beoordeelt, worden (de resultaten van) de zaken niet geaccepteerd. Opdrachtgever zal Opdrachtnemer schriftelijk verzoeken om binnen een redelijke, in overleg te bepalen termijn, alsnog na te komen, tenzij nakoming reeds blijvend onmogelijk is. Indien Opdrachtnemer hieraan niet of niet tijdig voldoet is Opdrachtgever gerechtigd een derde op kosten van de Opdrachtnemer in te schakelen, onverminderd alle overige rechten van Opdrachtgever.

Artikel 13. Garantie

13.1 Opdrachtnemer garandeert dat:

- a. hij zijn werkzaamheden dusdanig zal uitvoeren dat de bedrijfsprocessen van Opdrachtgever (conform de gespecificeerde normen) ongestoord kunnen worden uitgevoerd;
- b. de Dienstverlening op zorgvuldige en vakbekwame wijze zal worden verricht;
- c. de door of namens hem te verrichten werkzaamheden en de resultaten daarvan (producten) zullen voldoen aan de overeengekomen specificaties, waaronder begrepen Service Levels;
- d. zijn Personeel voldoet en zal blijven voldoen aan de overeengekomen kwaliteiten ten aanzien van opleiding, ervaring en deskundigheid;
- e. de continuïteit van de bedrijfsvoering van Opdrachtgever niet in gevaar zal komen door personeelsmutaties aan zijn zijde;
- f. zijn in te zetten Personeel de Nederlandse taal dusdanig machtig is dat er geen belemmeringen optreden in de communicatie met Opdrachtgever;
- g. hij, binnen redelijke eisen, zal blijven voldoen aan de gestelde eisen ten aanzien van kwaliteitsborging.
- h. dat hij een adequaat monitoring- en accountingsysteem heeft geïmplementeerd, teneinde aan zijn verplichtingen ten aanzien van kwaliteitsbewaking, kostenbeheersing en kostenberekening te kunnen voldoen;
- i. dat de door hem geadviseerde en/of door hem op te leveren en te implementeren zaken (hardware, software en eventueel maatwerksoftware) geschikt zijn voor het doel waarvoor zij worden aangeschaft;
- j. dat de door hem op te leveren en te implementeren zaken geen andere beveiligingsmaatregelen en/of -functies bevatten dan die welke in de documentatie zijn vervat en vrij zijn van 'vreemde elementen' (zoals logic bombs, virussen, worms etc.);
- k. dat de door hem aan Opdrachtgever geleverde producten van derden geschikt zijn voor gebruik in samenhang met de door hem zelf geleverde producten;
- l. bevoegd en in staat is en blijft om de ICT-infrastructuur respectievelijk systemen ter beschikking te stellen.

Artikel 14. Personeel van Opdrachtnemer

- 14.1 Personeel van Opdrachtnemer dat betrokken is bij de uitvoering van de Dienstverlening op locatie van Opdrachtgever, is verplicht door Opdrachtgever aan te houden beveiligingsprocedures, privacyregels en huisregels in acht te nemen.
- 14.2 Opdrachtnemer is ervoor verantwoordelijk dat voor de uitvoering van de werkzaamheden uitsluitend betrouwbaar personeel wordt ingezet.
- 14.3 Opdrachtgever is te allen tijde gerechtigd personeel van Opdrachtnemer dat voor de uitvoering van deze Overeenkomst is of zal worden ingeschakeld, aan een veiligheidsonderzoek, conform de bij Opdrachtgever gebruikelijke regels, te onderwerpen. Opdrachtnemer zal aan dit veiligheidsonderzoek zijn volledige medewerking verlenen. Opdrachtgever is gerechtigd op grond van de uitkomsten van een dergelijk veiligheidsonderzoek, te weigeren dat betrokken Personeelsleden bij de uitvoering van de Overeenkomst worden ingezet.
- 14.4 Wanneer is overeengekomen dat de werkzaamheden door een met name genoemd persoon zullen worden verricht, kan Opdrachtnemer deze persoon alleen in bijzondere gevallen vervangen.
- 14.5 Bij vervanging van personeel van Opdrachtnemer dient Personeel beschikbaar te worden

gesteld dat qua deskundigheid, opleiding en ervaring tenminste gelijkwaardig is aan het oorspronkelijk ingezette Personeel.

- 14.6 Indien Opdrachtgever, met opgaaf van redenen, vervanging verlangt van Personeel van Opdrachtnemer, omdat zij meent dat dit in het belang van een goede uitvoering van de werkzaamheden nodig of wenselijk is, geeft Opdrachtnemer hieraan gevolg.
- 14.7 Opdrachtnemer dient zich maximaal in te spannen om verloop, anders dan op grond van vertrek/ ontslagname op eigen verzoek, van zijn Personeel tot een minimum te beperken.
- 14.8 Alle verplichtingen, ook die krachtens de belasting- en sociale verzekeringswetgeving, met betrekking tot het personeel van Opdrachtnemer komen ten laste van Opdrachtnemer. Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever van elke aansprakelijkheid in dit verband.

Artikel 15. Voorzieningen/ faciliteiten

- 15.1 Werkzaamheden zullen zo veel mogelijk door Opdrachtnemer op afstand worden verricht, zonder dat fysieke aanwezigheid op locatie van Opdrachtgever noodzakelijk is. De werkzaamheden aan fysieke ICT-werkplekken vinden plaats ten behoeve van alle huidige en toekomstige locaties van Opdrachtgever in Nederland, en zullen in beginsel binnen straal van <X> kilometer rondom het hoofdkantoor zijn gevestigd
- 15.2 Opdrachtgever stelt op desgewenst verzoek aan Opdrachtnemer de door Opdrachtgever aan te geven ruimten binnen de Opdrachtgever locaties beschikbaar met inbegrip van alle (nuts)voorzieningen, te weten kantoorinventaris/ -inrichting, verwarming, ventilatie, water, elektriciteit, sanitair, telefoon en gebruik van de LAN en WAN-infrastructuur van Opdrachtgever, één en ander voor zover benodigd voor de uitvoering van de Dienstverlening.
Opdrachtgever draagt zorg voor het onderhoud en de schoonmaak van genoemde ruimten en de zich daarin bevindende voorzieningen / faciliteiten. Opdrachtnemer is niet gerechtigd zelf aanpassingen aan de kantoorruimte aan te brengen.
- 15.2 Kosten voor de eigen bedrijfsvoering (PC's, printers, kantoorartikelen e.d.) komen voor rekening van Opdrachtnemer.

Artikel 16. Prijzen en Tarieven

- 16.1 Opdrachtnemer zal de overeengekomen en toekomstige Dienstverlening verrichten tegen de prijzen en tarieven vermeld in de Bijlagen A, B C en D van deze Overeenkomst.
- 16.2 De betaling van de kosten van audits (TPM, benchmark en dergelijke) vindt plaats op een wijze zoals vermeld in artikel 10.4 van dit contract.
- 16.3 Opdrachtnemer kan jaarlijks per 1 november aangeven of de in de Overeenkomst vermelde prijzen voor het komende kalenderjaar zullen worden geïndexeerd. Dit zal voor het eerst plaatsvinden per 1 november <jaartal> en effectief worden op 1 januari <jaartal>. De indexering kan maximaal worden gewijzigd met een berekend percentage afgeleid van het indexcijfers bijzondere beloning voor de zakelijke dienstverlening, bekend bij CBS onder het SBI-nummer 70-74. Uitgangspunt vormen de prijzen voor het jaar <jaartal>, deze worden bij indexering op 100% gezet.
- 16.4 De in deze Overeenkomst vermelde prijzen en tarieven zijn exclusief BTW en worden verhoogd met het ten tijde van het verrichten van de werkzaamheden geldende percentage.

Artikel 17. Betaling

- 17.1 Opdrachtnemer zal de door hem uitgevoerde Dienstverlening deugdelijk gespecificeerd conform in de offerte is weergegeven, aan Opdrachtgever in rekening brengen en de facturen versturen naar het door Opdrachtgever aangegeven factuuradres.
- 17.2 Opdrachtnemer zal facturen maandelijks aan Opdrachtgever toezenden onder vermelding van datum, periode waarop de factuur betrekking heeft.
- 17.3 Opdrachtgever zal de op basis van deze Overeenkomst en eventuele toekomstige NOK's verschuldigde bedragen binnen uiterlijk 30 kalenderdagen na ontvangst van een correcte factuur aan Opdrachtnemer betalen. In geval van overschrijding van de betalingstermijn door Opdrachtgever is Opdrachtnemer na deugdelijke ingebrekestelling en redelijke termijn voor herstel door Opdrachtgever, gerechtigd over de openstaande bedragen de wettelijke rente in rekening te brengen.
- 17.4 Opdrachtgever is te allen tijde gerechtigd de door Opdrachtnemer verzonden facturen door een door Opdrachtgever aan te wijzen accountant (als thans bedoeld in artikel 393, eerste lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek) op inhoudelijke juistheid te laten controleren. Opdrachtnemer verleent de betrokken accountant inzage in boeken en bescheiden en verstrekt hem alle gegevens en informatie die deze verlangt. De controle is vertrouwelijk en strekt zich niet verder uit dan voor het verifiëren van de facturen is vereist. De accountant brengt zijn rapportage zo spoedig mogelijk aan beide Partijen uit. De kosten van het accountantsonderzoek komen voor rekening van Opdrachtgever, tenzij uit het onderzoek van de accountant blijkt dat de factuur niet juist dan wel onvolledig is, in welk geval bedoelde kosten voor 50% voor rekening van Opdrachtnemer komen.
- 17.5 Opdrachtgever is gerechtigd de betaling van het gedeelte van een factuur waarover tussen Partijen geen overeenstemming bestaat, op te schorten. Van deze bevoegdheid maakt Opdrachtgever uitsluitend gebruik, indien bij haar redelijke twijfel bestaat omtrent de juistheid van de desbetreffende factuur. Mocht blijken dat de Opdrachtgever de betaling van een factuur van Opdrachtnemer ten onrechte geheel of gedeeltelijk heeft opgeschort, dan is het Opdrachtnemer toegestaan om vanaf het moment van opschorting van de betreffende factuur over het openstaande gedeelte daarvan de wettelijke rente in rekening te brengen.
- 17.6 Overschrijding van (een) betalingstermijn(en) door Opdrachtgever of niet betaling door Opdrachtgever van (een) fact(u)ur(en) op grond van vermoede inhoudelijke onjuistheid van die fact(u)ur(en) of de ondeugdelijkheid van de gefactureerde prestatie(s), geeft Opdrachtnemer niet het recht zijn/haar prestaties op te schorten c.q. te beëindigen mits Opdrachtgever Opdrachtnemer binnen een termijn van dertig (30) kalenderdagen na ontvangst van de factuur schriftelijk op de hoogte stelt van de vermoede inhoudelijke onjuistheid of ondeugdelijkheid en binnen zestig (60) dagen gezamenlijk tot een definitieve oplossing zijn gekomen.

Artikel 18. Eigendom van zaken en Intellectuele (vermogens) rechten

- 18.1 Tenzij Opdrachtgever en Opdrachtnemer anders bepalen verkrijgt Opdrachtnemer het eigendomsrecht op roerende of onroerende zaken welke voor de dienst door Opdrachtnemer aan Opdrachtgever en/of in gebruik zijn bij Opdrachtgever.
- 18.2 Zodra Opdrachtgever daartoe beslist, is Opdrachtnemer verplicht de door hem van Opdrachtgever of derden in eigendom verkregen zaken (waaronder uitdrukkelijk ook

begrepen opvolgende vervangingszaken/vervangingsrechten) onvoorwaardelijk aan Opdrachtgever over te dragen.

Specifieke bepalingen omtrent intellectuele vermogensrechten

- 18.3 Opdrachtgever neemt een dienst af. Deze dienst betreft niet de ontwikkeling van software in opdracht van Opdrachtgever. Derhalve berusten alle intellectuele vermogensrechten, die - waar en wanneer dan ook - ten aanzien van de resultaten van de Dienstverlening kunnen of zullen kunnen worden uitgeoefend, bij Opdrachtnemer. Dit betreft o.a. specifieke software zoals de beheermodule en specifieke scripts die Opdrachtnemer heeft ontwikkeld om de afgesproken dienstverlening te kunnen leveren.
- 18.4 Voor zover voor de overdracht van rechten een nadere akte is vereist, zal Opdrachtnemer op eerste verzoek van Opdrachtgever aan de overdracht van zodanige rechten aan Opdrachtgever zijn medewerking verlenen, zonder daarbij voorwaarden te kunnen stellen. De eventuele kosten die zijn verbonden aan het vestigen van bepaalde rechten komen voor rekening van Opdrachtgever. Opdrachtnemer machtigt Opdrachtgever hierdoor onherroepelijk om de overdracht van deze rechten in de desbetreffende registers te doen inschrijven.
- 18.5 Opdrachtnemer verleent hierdoor aan Opdrachtgever om niet een niet-exclusieve, niet-overdraagbare licentie ten aanzien van materialen of onderdelen van programmatuur of documentatie, die hij voor de uitvoering van deze Overeenkomst gebruikt en waarvan de intellectuele vermogensrechten bij hem (blijven) berusten. Dit binnen de afspraken zoals die tussen Opdrachtnemer en onderaannemers zijn vastgelegd. Opdrachtnemer machtigt Opdrachtgever hierdoor onherroepelijk om de aldus verleende licentie in enig register te doen vastleggen. Deze licentie zal uitsluitend eindigen door beëindiging van deze Overeenkomst ten gevolge van ontbinding daarvan op vordering van Opdrachtnemer.
- 18.6 Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever voor aanspraken van derden ter zake van (eventuele) inbreuk op intellectuele vermogensrechten van die derden. Opdrachtnemer verplicht zich tot het, op zijn kosten, treffen van alle maatregelen die kunnen bijdragen tot voorkoming van stagnatie bij Opdrachtgever en tot de beperking van de door Opdrachtgever te maken extra kosten en/of te lijden schade. Onverminderd het hiervoor in dit lid bepaalde, is Opdrachtgever gerechtigd, indien derden Opdrachtgever ter zake van schending van intellectuele vermogensrechten aansprakelijk stellen, deze Overeenkomst schriftelijk, buiten rechte, geheel of gedeeltelijk, al dan niet met terugwerkende kracht, te ontbinden; onverminderd verdere rechten. Van het recht tot ontbinding van deze Overeenkomst op grond van schending van intellectuele vermogensrechten van derden door Opdrachtnemer, zal Opdrachtgever geen gebruik maken dan na voorafgaand overleg met Opdrachtnemer.
- 18.7 Indien tussen partijen verschil van mening zal bestaan over het eigendom van de resultaten van de Dienstverlening, respectievelijk de intellectuele vermogensrechten daarvan, wordt ervan uitgegaan dat die eigendom bij Opdrachtnemer berust tot tegenbewijs is geleverd door Opdrachtgever.
- 18.8 Opdrachtnemer is niet gerechtigd de specifiek in opdracht van Opdrachtgever voor Opdrachtgever vervaardigde/ontworpen producten in enigerlei vorm aan derden beschikbaar te stellen, noch hierover aan derden enige inlichting te verschaffen, tenzij Opdrachtgever schriftelijk uitdrukkelijk toestemming hiervoor heeft verleend. Opdrachtgever kan aan deze toestemming voorwaarden verbinden.

Artikel 19. Vertrouwelijkheid/ geheimhouding

- 19.1 Partijen verplichten zich al hetgeen hen bij de uitvoering in het kader van deze Overeenkomst ter kennis komt en waarvan zij het vertrouwelijke karakter kennen of redelijkerwijs kunnen vermoeden, op generlei wijze bekend te maken, behalve voor zover dat voor de uitvoering noodzakelijk is of enig wettelijk voorschrift hem tot bekendmaking verplicht.
- 19.2 Opdrachtnemer zal de voor de uitvoering in het kader van deze Overeenkomst in te schakelen Personeelsleden, en/of hulppersonen die onder zijn verantwoordelijkheid zullen werken, verplichten deze geheimhoudingsverplichting na te leven en zal hen desgevraagd verplichten de vereiste geheimhoudingsverklaringen te tekenen.
- 19.3 Voor elke keer dat Opdrachtnemer het bij of krachtens het eerste lid bepaalde toerekenbaar niet nakomt, is hij Opdrachtgever, na rechtsgeldige aanmaning of andere voorafgaande verklaring, een boete van € 10.000,-- verschuldigd. De boete komt Opdrachtgever toe onverminderd alle andere rechten of vorderingen, daaronder mede begrepen de vordering tot nakoming van het bij of krachtens het tweede lid bepaalde en elk recht op schadevergoeding voor zover de schade het bedrag van de boete te boven gaat.
- 19.4 Opdrachtnemer zal (ten aanzien van) alle hem ter kennis komende gegevens en/of andere informatie, die afkomstig zijn/is van Opdrachtgever:
- alle bij Opdrachtgever geldende voorschriften en anderszins redelijke maatregelen in acht nemen voor een veilige bewaring en opslag;
 - niet gebruiken voor een ander doel dan waarvoor deze zijn bestemd;
 - niet langer onder zijn beheer houden dan voor de uitvoering van zijn verplichtingen redelijkerwijs noodzakelijk is en de gegevens en/of informatie, inclusief gemaakte kopieën, onmiddellijk na volledige nakoming van genoemde verplichtingen ter beschikking stellen van Opdrachtgever dan wel, na van Opdrachtgever verkregen toestemming, vernietigen;
 - alle medewerking verlenen aan het uitoefenen van toezicht door of namens Opdrachtgever op bewaring en gebruik daarvan.
- 19.5 Geen der Partijen maakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de andere partij melding van deze Overeenkomst of NOK's in externe publicaties of reclame-uitingen.
- 19.6 Partijen zijn gehouden om uiterlijk veertien (14) kalenderdagen na beëindiging van de betreffende werkzaamheden alle gegevens (schriftelijke stukken, computerbestanden, etc.) die zij in het kader van de uitvoering van deze Overeenkomst of NOK onder zich mochten hebben, aan de andere Partij ter beschikking te stellen dan wel indien de andere partij daarom vraagt te vernietigen.

Artikel 20. Overdracht rechten en verplichtingen; onderaanneming

- 20.1 Geen der Partijen is gerechtigd de rechten en verplichtingen uit de Overeenkomst of NOK zonder schriftelijke toestemming van de andere partij aan een derde over te dragen. Deze toestemming zal niet zonder redelijke grond worden geweigerd; de toestemming verlenende Partij is echter gerechtigd aan het verlenen van deze toestemming voorwaarden te verbinden.
- 20.2 Door Opdrachtgever gegeven toestemming laat onverlet de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van Opdrachtnemer voor de nakoming van de krachtens deze Overeenkomst en NOK's op hem rustende verplichtingen en de krachtens de belasting- en

sociale verzekeringswetgeving op hem als werkgever rustende verplichtingen.

- 20.3 Personeel dat door Opdrachtnemer voor de uitvoering van deze Overeenkomst wordt ingeschakeld en in dienst is van een Onderaannemer, wordt voor de uitvoering van deze Overeenkomst tot het eigen Personeel van Opdrachtnemer gerekend. Alle verplichtingen, ook die krachtens de belasting- en sociale verzekeringswetgeving, met betrekking tot dit personeel komen derhalve ten laste van Opdrachtnemer. Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever tegen elke aansprakelijkheid in dit verband.

Artikel 21. Niet toerekenbare niet-nakoming (overmacht)

- 21.1 Indien één der Partijen gedurende een periode van meer dan dertig (30) kalenderdagen ten gevolge van overmacht zijn verplichtingen op grond van deze Overeenkomst en NOK's niet kan nakomen, heeft de andere partij het recht de Overeenkomst en NOK's door middel van een aangetekend schrijven met onmiddellijke ingang buiten rechte geheel of gedeeltelijk te ontbinden, zonder dat daardoor enig recht op schadevergoeding zal ontstaan.
- 21.2 Onder overmacht krachtens dit artikel wordt niet verstaan: gebrek aan Personeel, stakingen, ziekte van personeel, toerekenbaar tekortschieten van door Opdrachtnemer ingeschakelde derden en liquiditeits- en/of solvabiliteitsproblemen aan de zijde van door Opdrachtnemer ingeschakelde derden.
- 21.3 Storingen van de dienstverlening veroorzaakt als gevolg van overmacht bij de telecomprovider die het verkeer routeert over de WAN-infrastructuur óf de uitbraak naar openbare infrastructuur verzorgt, worden door Opdrachtgever ook naar Opdrachtnemer gezien als een overmachtsituatie.

Artikel 22. Aansprakelijkheid

- 22.1 Indien één der Partijen één of meer van zijn verplichting(en) niet, niet tijdig of niet deugdelijk nakomt, zal de andere Partij hem deswege in gebreke stellen. Ingebrekestelling zal schriftelijk geschieden waarbij aan de nalatige Partij een redelijke termijn zal worden gegund om alsnog zijn verplichtingen na te komen. Het voorgaande leidt uitzondering in het geval nakoming van de betreffende verplichtingen reeds blijvend onmogelijk is of indien er sprake is van een fatale termijn, in welk geval de nalatige Partij onmiddellijk in verzuim is.
- 22.2 In het geval Opdrachtnemer in verzuim is ten aanzien van een verplichting is Opdrachtgever, onverminderd haar verdere rechten, gerechtigd dit verzuim op kosten van Opdrachtnemer hetzij zelf, hetzij door derden te doen verhelpen. Opdrachtgever zal van dit recht geen gebruik maken dan na overleg met Opdrachtnemer. Opdrachtnemer is verplicht hieraan zijn medewerking te verlenen en desgewenst op eerste verzoek de daarvoor benodigde informatie te verstrekken.
- 22.3 De in verzuim zijnde Partij is tegenover de wederpartij aansprakelijk voor vergoeding van de door de wederpartij geleden en/of te lijden schade (schade in de zin van het Burgerlijk Wetboek).
- 22.4 Maakt Opdrachtnemer bij de uitvoering van de werkzaamheden gebruik van de hulp van derden, zoals onderaannemers en toeleveranciers, dan is hij eveneens voor hun gedragingen en tekortkomingen jegens Opdrachtgever aansprakelijk.
- 22.5 De sub 22.3 en 22.4 bedoelde aansprakelijkheid voor schade is gemaximeerd tot € 500.000,-

(vijfhonderd duizend euro) per kalenderjaar.

- 22.6 De bepalingen in de voorgaande leden laten de overige rechten, waaronder het recht op ontbinding onverlet.

Artikel 23. Verzekering

- 23.1 Opdrachtnemer heeft zich adequaat verzekerd en zal zich adequaat verzekerd houden voor de volgende risico's:
- a. wettelijke aansprakelijkheid;
 - b. beroepsaansprakelijkheid.
- 23.2 Opdrachtnemer verleent Opdrachtgever desgewenst inzage in de betreffende polissen en de bewijzen van premiebetaling. Opdrachtnemer zal niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Opdrachtgever deze verzekeringsovereenkomsten beëindigen, dan wel de condities waaronder deze zijn aangegaan en de verzekerde bedragen ten nadele van Opdrachtgever wijzigen respectievelijk verlagen, zodanig dat de in deze Overeenkomst afgesproken verplichtingen niet kunnen worden nagekomen. De door Opdrachtnemer verschuldigde verzekeringspremies worden geacht in de overeengekomen tarieven te zijn begrepen.
- 23.3 De onder de voor deze Overeenkomst relevante verzekeringspolis(sen) verzekerde som is toereikend om zakelijke risico's voortvloeiende uit deze Overeenkomst te dekken.
- 23.4 Opdrachtnemer cedeert hierbij bij voorbaat alle afspraken/ vorderingen ter zake uitkering(en) van verzekeringspenningen aan Opdrachtgever. Opdrachtnemer verplicht zich om deze cessie ter kennis van zijn verzekeraar te brengen, onverminderd de bevoegdheid van Opdrachtgever om hiervan aan deze verzekeraar melding te doen. Verzekeringspenningen, die door de verzekeringsmaatschappij(en) rechtstreeks aan Opdrachtgever worden uitbetaald ter zake de wettelijke aansprakelijkheid en beroepsaansprakelijkheid, worden in mindering gebracht op de door Opdrachtnemer, ter zake het verzekerde voorval, aan Opdrachtgever te betalen schadevergoeding.

Artikel 24. Ontbinding / Beëindiging

- 24.1 Buiten hetgeen elders in deze Overeenkomst is bepaald is:
- a. ieder der Partijen gerechtigd deze Overeenkomst en NOK's door middel van een aangetekend schrijven buiten rechte te ontbinden indien de andere Partij ook na schriftelijke aanmaning stellende een redelijke termijn in gebreke blijft aan zijn verplichtingen uit deze Overeenkomst en NOK's te voldoen;
 - b. Beide partijen zijn gerechtigd zonder dat enige aanmaning of ingebrekestelling vereist is buiten rechte deze Overeenkomst en NOK's door middel van een aangetekend schrijven te ontbinden indien:
 - De wederpartij (voorlopige) surseance van betaling aanvraagt of hem (voorlopige) surseance van betaling wordt verleend;
 - De wederpartij zijn faillissement aanvraagt of in staat van faillissement wordt verklaard;
 - de onderneming van Opdrachtnemer óf Opdrachtgever wordt geliquideerd;

- dan wel Opdrachtnemer of Opdrachtgever anderszins redelijkerwijs niet langer in staat moet worden geacht de verplichtingen uit deze Overeenkomst en NOK's na te kunnen komen.

- 24.2 Indien deze Overeenkomst en NOK's worden ontbonden op grond van het in het eerste lid bepaalde, is de wederpartij gerechtigd, de resultaten van door Opdrachtnemer geleverde Dienstverlening te blijven gebruiken. Dit gebruik laat de betalingsverplichting onverlet.
- 24.3 Opdrachtnemer verplicht zich bij het einde van de Overeenkomst (en indien Opdrachtgever dat bepaalt: bij beëindiging van een NOK) Opdrachtgever zodanige gegevens te verschaffen en te doen wat redelijkerwijs noodzakelijk is, als Opdrachtgever in redelijkheid kan verlangen teneinde met behoud van de continuïteit de werkzaamheden, door een ander (Opdrachtgever of een derde partij) te doen verrichten. Tevens zal Opdrachtnemer alle aan Opdrachtgever toebehorende documenten, boeken, gegevens, bescheiden, kennis en andere zaken/vermogensrechten (waaronder begrepen apparatuur, programmatuur, gegevens en informatiedragers) op door in overleg tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer met wederzijdse goedkeuring te bepalen wijze en termijn aan Opdrachtgever ter hand stellen tegen overeengekomen kosten.
- 24.4 Een op het moment van beëindiging van de Overeenkomst van kracht zijnde NOK, blijft van kracht totdat aan de verplichtingen voortvloeiend uit NOK is voldaan, dan wel de NOK wordt beëindigd of ontbonden. Alle van belang zijnde bepalingen uit de Overeenkomst blijven van kracht tot het moment van ontbinding of beëindiging van de laatste NOK.
- 24.5 Het recht op ontbinding/beëindiging van een NOK geeft Partijen niet het recht om deze Overeenkomst te ontbinden.
- 24.6 In alle gevallen van beëindiging (of dat nu is door opzegging of door ontbinding) is Opdrachtnemer verplicht op verzoek van Opdrachtgever zijn werkzaamheden voort te zetten tot het moment dat Opdrachtgever zelf, of een derde partij, de werkzaamheden naar tevredenheid van Opdrachtgever heeft overgenomen tegen Marktconforme tarieven. Gedurende de termijn waarop Opdrachtnemer de werkzaamheden nog voortzet zullen partijen een marktconforme vergoeding overeenkomen, rekening houdend met de redenen van beëindiging van de Overeenkomst en NOK's. Opdrachtnemer verplicht zich alsdan naar beste kunnen samen te werken met Opdrachtgever en de eventuele opvolgende partij(en).
- 24.7 Verplichtingen die naar hun aard bestemd zijn om ook na afloop van deze Overeenkomst en NOK's voort te duren, blijven na afloop bestaan. Tot deze verplichtingen behoren o.m.: geheimhouding, aansprakelijkheid, geschillenbeslechting, toepasselijk recht en domiciliekeuze.

Artikel 25. Beveiliging, Calamiteiten en Uitwijkregeling

- 25.1 Opdrachtnemer dient in een consignatieregeling (stand-by regeling) te voorzien ten einde ook buiten de service window in geval van calamiteiten aan de daartoe geselecteerde diensten bereikbaar te zijn om de in de Service Level Specificatie (bijlage F) weergegeven dienstverlening te kunnen waarborgen.
- 25.2 In geval van een Calamiteit zoals genoemd in 25.1 beslissen Opdrachtgever en Opdrachtnemer samen over de uitvoering van het calamiteitenplan zoals nog dient te worden opgenomen in het SLS. Tevens kan in een dergelijk geval door Opdrachtgever, na overleg met Opdrachtnemer, worden beslist dat de resultaatverplichting voor (on)bepaalde tijd wordt opgeschort. Per NOK kunnen Partijen aanvullingen op het Calamiteitenplan

overeen komen.

- 25.3 Opdrachtgever heeft geen uitwijkregeling getroffen, maar kan besluiten gedurende de looptijd van deze Overeenkomst of per NOK als nog een dergelijke regeling te treffen. Dit zal alsdan worden gezien als een additionele opdracht.

Artikel 26. Wet Bescherming Persoonsgegevens

- 26.1 Partijen zullen de toepasselijke nationale wet- en regelgeving met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens in acht nemen, daaronder in het bijzonder begrepen de voorschriften bij of krachtens de Wet Bescherming Persoonsgegevens gesteld. Opdrachtnemer zal daartoe onder meer:
- de technische en organisatorische beveiliging waarborgen, waaronder mede begrepen een naar de stand van de techniek adequate beveiliging van op de persoon herleidbare gegevens;
 - van Opdrachtgever afkomstige persoonsgegevens alleen in opdracht van Opdrachtgever verwerken;
 - de door Opdrachtgever aangegeven beveiligingsverplichtingen die op Opdrachtgever rusten op grond van toepasselijke nationale wet- en regelgeving in acht nemen;
 - alle voorgeschreven meldingen bij het College Bescherming Persoonsgegevens verrichten. Opdrachtgever zal Opdrachtnemer alle ter zake gevraagde informatie onverwijld schriftelijk verstrekken;
 - medewerking verlenen ten aanzien van het daadwerkelijk toezicht houden op de naleving van het overeengekomen beveiligingsniveau.
- 26.2 Opdrachtgever vrijwaart Opdrachtnemer voor alle aanspraken van derden die jegens Opdrachtnemer mochten worden ingesteld wegens schending van nationale wet- en regelgeving met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens en/of wettelijke bewaartermijnen, indien en voor zover deze aanspraken betrekking hebben op gegevens afkomstig van Opdrachtgever en de schending niet het gevolg is van de niet nakoming door Opdrachtnemer van haar verplichtingen op grond van deze Overeenkomst en NOK's.
- 26.3 Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever voor alle aanspraken van derden die jegens Opdrachtgever mochten worden ingesteld wegens schending van nationale wet- en regelgeving met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens en/of wettelijke bewaartermijnen, indien en voor zover deze aanspraken betrekking hebben op gegevens afkomstig van Opdrachtnemer en de schending niet het gevolg is van de niet nakoming door Opdrachtgever van haar verplichtingen op grond van deze Overeenkomst en NOK's. Alvorens bovenstaande van kracht wordt zullen Opdrachtnemer en Opdrachtgever samen vaststellen welke activiteiten door Opdrachtnemer in dit kader dienen te worden uitgevoerd.
- 26.4 In voorkomende gevallen dient Opdrachtnemer een aparte bewerkersovereenkomst met Opdrachtgever overeen te komen conform het model dat Opdrachtgever alsdan in relatie met haar leveranciers hanteert.

Artikel 27. Bijzondere bepalingen

- 27.1 Opdrachtgever en Opdrachtnemer hechten beiden aan een goede communicatie om te zorgen dat de dienstverlening van Opdrachtnemer maximale ondersteuning zal bieden. In

de Service Level Agreement in Bijlage E wordt in het hoofdstuk rapportage en overleg gedetailleerd beschreven op welke wijze Opdrachtgever en Opdrachtnemer wensen te komen tot de optimale overlegstructuur.

Artikel 28. Algemeen

- 28.1 De algemene leverings- en betalingsvoorwaarden van Opdrachtgever, dan wel andere algemene of bijzondere voorwaarden zijn uitdrukkelijk niet van toepassing.
- 28.2 Mondelinge mededelingen, toezeggingen of afspraken hebben geen rechtskracht tenzij deze schriftelijk zijn bevestigd. Waar in deze Overeenkomst het begrip 'schriftelijk' is vermeld, is de traditionele uitingvorm bedoeld. Tenzij Partijen anders bepalen vallen andere uitingvormen, zoals bijvoorbeeld fax of e-mail niet onder het begrip 'schriftelijk'.
- 28.3 Geen der Partijen is bevoegd personeelsleden van de andere Partij te bewegen tot prestaties, toezeggingen en dergelijke, tegen enige vorm van beloning of gift aan dat personeelslid, zonder welke beloning of gift de prestatie of toezegging niet, en/of onder andere voorwaarden, tot stand zou zijn gekomen.
- 28.4 Partijen zullen aan elkaar niet aanbieden, noch aan elkaar verzoeken, accepteren of toegezegd krijgen, voor henzelf of enige andere partij, enige schenking, beloning, compensatie of profijt van welke aard dan ook.
Een dergelijke praktijk kan reden zijn voor ontbinding van de Overeenkomst of een NOK.
- 28.5 Het nalaten door één der Partijen om binnen een in deze Overeenkomst of NOK genoemde termijn nakoming van enige bepaling te verlangen, tast het recht om alsnog nakoming te eisen niet aan, tenzij de betreffende partij uitdrukkelijk en schriftelijk met de niet-nakoming akkoord is gegaan.
- 28.6 Elke termijn geldt als een fatale termijn, tenzij Partijen anders overeenkomen.

Artikel 29. Geschillen, toepasselijk recht en domiciliekeuze

- 29.1 Indien er sprake is van een geschil zal Opdrachtnemer zijn verplichtingen niet opschorten tenzij dit in redelijkheid niet van hem kan worden verlangd.
- 29.2 In die gevallen waarin is overeengekomen dat bindend advies kan worden ingewonnen en waarin naar het oordeel van Opdrachtgever sprake is van spoed, zal het bindend advies worden ingewonnen bij de Stichting Geschillen Oplossing Automatisering (SGOA).
- 29.3 Ieder (ander) geschil tussen Partijen zal, indien de eventueel toepasselijke escalatieprocedure geen oplossing biedt, bij uitsluiting worden voorgelegd aan de daartoe bevoegde rechter in het arrondissement Utrecht (tenzij Partijen alsnog een andere vorm van geschillenbeslechting overeenkomen).
- 29.4 Op deze Overeenkomst en de NOK's is uitsluitend Nederlands recht van toepassing.

Aldus overeengekomen en in tweevoud ondertekend en per pagina geparafeerd:

te <Plaats> op

Datum:

Datum:

namens Opdrachtgever,

namens Opdrachtnemer,

<Naam>,

<Functie>

<Organisatie>

heer drs. Y.A. Hoeke,

Directeur

NetSourcing

Bijlage 2, Service Level Agreement

Service Level Agreement

Datum:

Kenmerk:

NetSourcing
Achterweg 44
4181 AE Waardenburg
t. 0418 – 65 79 30
f. 0418 – 65 79 40
informatie@netsourcing.nl
www.netsourcing.nl

Dit document is copyright ©2011 NetSourcing en alle rechten zijn gereserveerd. Geen gedeelte van dit document mag worden opgeslagen of gereproduceerd in enige vorm, conventioneel of elektronisch, zonder de uitdrukkelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker. Dit document is verstuurd onder strikte commerciële confidentialiteit, en geen gedeeltes mogen, voor wat voor reden, worden gegeven aan derden zonder de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker.

Document informatie

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Activiteiten
0.1			

Autorisatie

Naam	Functie	Organisatie	Handtekening

Verspreiding

Versie	Verspreidingslijst

Opdrachtgever

Item	Opdrachtgever
Organisatie	
Tekstaanduiding	
Contracthouder	
Contactpersoon	
Bezoekadres	
Postadres	
Telefoon	
Fax	
E-mail contracthouder	
E-mail contactpersoon	

Opdrachtnemer

Item	Opdrachtnemer
Organisatie	NetSourcing B.V.
Tekstaanduiding	NetSourcing
Contactpersoon	
Bezoekadres	Achterweg 44
Plaats	4181 AE WAARDENBURG
Telefoon	(088) 077 2000
Fax	(088) 077 2001
E-mail	

Inhoudsopgave

1	Algemeen	77
1.1	Doel SLA	77
1.2	Wijzigingsprocedure	77
1.3	Begrippen en definities	77
2	Processen	79
2.1	Servicedesk	79
2.2	Incident Management	79
2.3	Problem Management	79
2.4	Change- en Release Management	79
2.5	Configuratie Management	80
2.6	Availability Management	80
2.7	Capacity Management	81
2.8	IT Service Continuity Management	81
2.9	Security Management	81
3	Diensten	82
3.1	Hardware services	82
3.2	Local Area Network services	82
3.3	Wide Area Network services	83
3.4	Applicatie Services	83
3.5	Datacentre Services	84
3.6	Remote services	84
3.7	Storage Management Services	85
3.8	Back-up en restore services	86
3.9	Security services	86
4	Niveau van dienstverlening	88
4.1	Service tijden	88
4.2	Prestatie indicatoren	89
4.3	Overige parameters	91
5	Procedures	92
5.1	Escalatieprocedure	92
5.2	Uitwijk procedure	92
5.3	Klantspecifieke procedures	92
6	Rapportage en overleg	93
6.1	Rapportages	93
6.2	Overlegstructuur	93
6.3	Evaluatie	94
7	Resultaatverplichting	95

1 Algemeen

1.1 Doel SLA

Deze Service Level Agreement (SLA) beschrijft de dienstverlening op het gebied van ICT-diensten van Opdrachtnemer aan Opdrachtgever en de Service Levels die mogelijk van toepassing zijn op de dienstverlening.

Doel van de SLA is bindende afspraken vast te leggen over de kwaliteitsparameters van de dienstverlening en over de rapportage daarover.

Dit document maakt deel uit van de mantelovereenkomst en wordt beheerd door Opdrachtnemer.

1.2 Wijzigingsprocedure

Wijzigingsvoorstellen voor deze SLA worden door Opdrachtgever of Opdrachtnemer ingediend en gezamenlijk besproken in het tactische overleg (dat indien noodzakelijk op ad-hoc basis gehouden wordt). Na bekrachtiging van de wijziging wordt deze schriftelijk vastgelegd door Opdrachtnemer en na ondertekening door beide partijen als bijlage bij de SLA toegevoegd. Bij het uitbrengen van een nieuwe versie van de SLA worden de wijzigingen uit de bijlage(n) in de tekst van het document verwerkt.

1.3 Begrippen en definities

In deze overeenkomst met bijlagen kunnen de volgende begrippen worden gebruikt:

Begrip	Definitie
Applicatie	Een afgebakend deel toepassingsprogrammatuur en bijbehorende gegevensverzamelingen, waarmee gegevens bewerkt en verwerkt kunnen worden, inclusief bijbehorende procedures en documentatie.
Beheer	Het proactieve, reactieve en adaptieve beheer van de ICT-voorzieningen teneinde de beschikbaarheid en continuïteit van deze voorzieningen te kunnen garanderen. Ook het implementeren van nieuwe versies van applicatie- en systeemprogrammatuur behoort tot het beheer.
Beschikbaarheid	De norm voor de beschikbaarheid van de dienst wordt weergegeven als een percentage van de tijd dat, gedurende de geldende tijdvensters, gebruik kan worden gemaakt van de dienst.
Beveiliging	De mate waarin de authenticiteit, vertrouwelijkheid, integriteit en exclusiviteit van gegevens wordt gewaarborgd.
Calamiteit	Een ongeplande maar voorziene situatie waarbij wordt verwacht dat de duur van het niet beschikbaar zijn van één of meer Diensten de afgesproken drempelwaarden zal overschrijden. Het betreft een gebeurtenis die tot gevolg heeft dat de diensten zodanig worden getroffen dat veelal aanzienlijke maatregelen moeten worden genomen om de diensten weer te herstellen.

Begrip	Definitie
Configuration Management Data Base (CMDB)	Een onderdelenlijst waarin de gegevens zijn vastgelegd en worden beheerd over de ICT-infrastructuur en haar componenten (configuratie items).
Incident	Operationele gebeurtenis die geen deel uitmaakt van de standaardwerking van het systeem en een degradatie van het niveau van de operationele dienstverlening tot gevolg heeft.
Nacalculatie	De berekening van de werkelijk gemaakte kosten die conform de overeenkomst door Opdrachtnemer aan Opdrachtgever achteraf in rekening worden gebracht.
Onderhoud	Het uitvoeren van werkzaamheden van geplande wijzigingen in de technische infrastructuur om zodoende de kwaliteit van het netwerk te kunnen garanderen.
Oplostijd	Het aantal werkuren dat ligt tussen het moment dat door Opdrachtgever een incident of een wijzigingsverzoek m.b.t. een beheerd object aan de Servicedesk wordt voorgelegd en het moment dat het object weer beschikbaar is voor de gebruiker(s) van Opdrachtgever.
Patch	een aanpassing aan de code van een applicatie of besturingssysteem om fouten te verhelpen.
Problem	Een ongewenste situatie, geïdentificeerd uit gerelateerde Incidenten, die indicatief is voor een fout in de infrastructuur, waarvan de oorzaak nog niet bekend is.
Responstijd	De tijd die verstrijkt tussen het contact leggen met de Servicedesk van Opdrachtnemer en het moment dat de melding beantwoord wordt door een medewerker.
Technisch applicatiebeheer	Het technisch beheer van een applicatie, hieronder valt onder andere het onderhouden van een bij de applicatie behorende database-installatie, het terugzetten van een back-up van de database of het plaatsen van een update.
Versiebeheer	Het proces dat zorgt voor een succesvolle en gecontroleerde uitgave van nieuwe versies van programmatuur, documentatie en eventuele apparatuur in een gedistribueerde omgeving door middel van een verzameling geautoriseerde wijzigingen

2 Processen

2.1 Servicedesk

De Servicedesk verzorgt het ontvangen, registreren en verhelpen van incidenten en het behandelen van verzoeken voor ondersteuning, die worden gemeld door gebruikers van ICT-voorzieningen.

In een aantal gevallen worden de incidenten doorverwezen naar specifieke kennisgroepen binnen de Opdrachtnemer organisatie en vindt de afhandeling van het incident aldaar plaats en indien noodzakelijk in samenwerking met leveranciers. De Servicedesk blijft echter verantwoordelijk voor de bewaking van de voortgang van alle incidenten en de terugmelding aan de gebruikers.

2.2 Incident Management

Ten behoeve van het Incident Management proces worden de taken hoofdzakelijk uitgevoerd door de Servicedesk.

De volgende taken maken deel uit van het proces Incident Management:

- Vastleggen van gemelde incidenten;
- Classificeren;
- Bewaken binnengekomen meldingen tot de uiteindelijke afmelding;
- Communicatie van statusinformatie aan de Opdrachtgever;
- Afhandelen van incidenten;
- Routeren van incidenten naar de 2e lijn indien het probleem niet door de Servicedesk medewerker wordt opgelost.

2.3 Problem Management

Problem Management heeft als doel om structurele fouten in de infrastructuur op te zoeken en op te lossen. Hierdoor wordt het negatieve effect van incidenten en problems op de bedrijfsprocessen ten gevolge van fouten in de infrastructuur geminimaliseerd.

De volgende taken maken deel uit van het proces Problem Management:

- Analyse van veel voorkomende incidenten;
- Vastleggen van de geïdentificeerde problems;
- Classificeren;
- Bewaken binnengekomen problems tot de uiteindelijke afmelding;
- Communicatie van statusinformatie aan de Opdrachtgever;
- Afhandelen van problems.

2.4 Change- en Release Management

Het doel van Change Management is het gecontroleerd uitvoeren van wijzigingen op de bestaande, in beheer zijnde configuraties. Binnen de scope van het proces vallen het vernieuwen en verbeteren van diensten en technische oplossingen, het veranderen van kleine installaties tot en met het vervangen en/of verhuizen van server systemen. Middels Release Management worden deze wijzigingen in de productieomgeving geïmplementeerd.

Voor die wijzigingen waarvoor een standaardprocedure geldt, kunnen vastlegging en uitvoering geschieden via de 1e lijn Help-/Servicedesk van Opdrachtnemer. Het CAB (Change Advisory Board) is verantwoordelijk voor het vaststellen van welke wijzigingen als standaard worden benoemd en wat de te volgen procedures zijn. Voor niet-standaard aanvragen geldt dat deze binnen 8 uur na aanvraag geregistreerd worden. Aanvullende informatie, noodzakelijk voor de verwerking, wordt binnen 5 werkdagen aangevraagd. Daarna volgt een offerte. Wijzigingsverzoeken zijn altijd vergezeld van een volledig ingevuld wijzigingsformulier.

De volgende taken maken deel uit van het Change Management proces:

- Ontvangen en registreren van wijzigingsverzoeken;
- Zorgdragen voor voldoende resources t.a.v. aantallen changes;
- Accepteren en filteren van wijzigingsverzoeken;
- Classificeren (categoriseren en prioriteren in speed, hoog, normaal en laag);
- Plannen (aan de hand van impact en beschikbare resources);
- Coördineren (bouwen, testen, implementeren);
- Evalueren en afsluiten;
- Rapportage.

2.5 Configuratie Management

Configuratie Management richt zich op het opzetten en onderhouden van een database met alle te beheren ICT-middelen (configuratie items). Op basis van deze database kan altijd up-to-date informatie gegeven worden over configuratie items. Dit is onder meer van belang bij het oplossen van incidenten en het maken van maatwerk.

De volgende taken maken deel uit van het proces Configuration Management:

- Operationeel beheer m.b.t. de Configuration Management Database (CMDB);
- Bewaken en volgen van voortgang van de verwerking van wijzigingen in de CMDB;
- Verificatie (periodiek controleren van de CMDB inhoud met de praktijksituatie);
- Het mogelijk maken dat de Opdrachtgever vanuit de CMDB rapportages kan uitdraaien waarmee overzichten kunnen worden gegenereerd over activa per gebruiker, afdeling en/of locatie;
- Management rapportage.

2.6 Availability Management

Availability Management heeft als doel het kosteneffectief bewaken van de met de Opdrachtgever overeengekomen beschikbaarheid van de ICT-dienstverlening. De beschikbaarheid is dus een belangrijke indicator. Ook het aantal onderbrekingen, en de duur van deze onderbrekingen is een goede indicator voor Availability Management.

De volgende taken maken deel uit van het proces Availability Management:

- Het opstellen van een beschikbaarheidsplan;
- Realisatie van de gewenste beschikbaarheid;
- Bewaking van de beschikbaarheid;
- Bijsturing in geval van onvoldoende beschikbaarheid;
- Rapportage.

2.7 Capacity Management

Het doel van Capacity Management is het tegen verantwoorde kosten beschikbaar stellen van de juiste capaciteit aan ICT-middelen die voorzien in de huidige en toekomstige behoefte van de Opdrachtgever. Een graadmeter voor de kwaliteit van Capacity Management is het aantal verstoringen wat veroorzaakt wordt door een tekort aan capaciteit. De gemiddelde oplostijd geeft aan hoeveel effect een tekort aan capaciteit op de dienstverlening heeft gehad.

De volgende taken maken deel uit van het proces Capacity Management:

- Het opstellen van een capaciteitsplan;
- Realisatie van het capaciteitsplan;
- Bewaking van de capaciteit, en het nemen van maatregelen bij uitzonderingen;
- Rapportage van de beschikbare capaciteit.

2.8 IT Service Continuity Management

Uitwijk services is een voorziening die calamiteiten tracht te voorkomen of bij calamiteiten de continuïteit van het informatiesysteem waarborgt of herstelt. De uitwijk procedure komt in uitvoering na een calamiteit. Als basis dient hiervoor het uitwijkdraaiboek. Dit draaiboek is het totaal van op schrift gestelde afspraken, waarin is vastgelegd wat te doen in geval van een calamiteit, welke uitval van het computersysteem (of delen daarvan) tot gevolg heeft.

De volgende taken maken deel uit van het proces IT Service Continuity Management:

- Het opstellen van een uitwijkplan;
- Opstellen van een uitwijkdraaiboek;
- Onderhoud van het uitwijkdraaiboek;
- Coördineren en aansturen van een jaarlijkse uitwijktest.

2.9 Security Management

Het doel van Security Management is enerzijds voldoen aan de wettelijke eisen en anderzijds voldoen aan de interne beveiligingseisen om de continuïteit te kunnen waarborgen. De prestatie-indicatoren voor Security Management dienen zowel proactief als ook reactief te kunnen meten. Proactief kan gedaan worden in de vorm van security audits. Reactief kan gedaan worden door het aantal security incidenten te meten en de keren dat dit daadwerkelijk downtime veroorzaakte.

De volgende taken maken deel uit van het proces Security Management:

- Het opstellen van een Security plan, schrijven van security beleid;
- Implementatie van dit beleid;
- Bewaking van de gewenste security;
- Evaluatie en bijsturen in geval van probleemgevallen;
- Rapportage.

3 Diensten

3.1 Hardware services

Verzorgt de technische assistentie, probleemaafhandeling en IMAC's¹⁰ op de locaties van de Opdrachtgever, indien problemen niet met behulp van Remote Management hulpmiddelen of telefonische support kunnen worden afgehandeld. On-site IMAC verzorgt het uitvoeren op de locaties van de Opdrachtgever van fysieke installaties, verplaatsingen, toevoegingen van goedgekeurde apparatuur en/of software, zoals desktop apparatuur, mobile apparatuur, printers, servers, en netwerk componenten zoals switches en routers met inbegrip van de bijbehorende software.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Installatie, het installeren van gestandaardiseerde apparatuur en software. De service componenten zijn uitpakken, assembleren, installeren, aansluiten op het netwerk, en controle op de algemene werking van de hardware en software;
- Move (Verplaatsing), dit betreft een verhuizing van apparatuur binnen een locatie of van de ene naar een andere locatie van de Opdrachtgever en het herinstalleren van de apparatuur op de nieuwe plek;
- Add (Toevoeging)/Change (wijziging), dit betreft de uitvoering van elke toevoeging of wijziging op de geïnstalleerde apparatuur en/of software. Voorbeelden zijn: het herconfigureren van de hardware zoals het wijzigen van het geheugen, interne boards, en randapparatuur. Ook het installeren of verwijderen van software applicaties, installeren van revisies op bestaande software, of herconfigureren van bestaande software behoort hierbij;
- Rapportages, het leveren van managementinformatie over de uitvoering van IMAC's.

3.2 Local Area Network services

De diensten die op het gebied van LAN netwerken worden geleverd hebben betrekking op het beheer van de passieve (kabels) en actieve (switches, e.d.) netwerkcomponenten, die onderdeel uitmaken van de interne netwerken binnen de locaties van de Opdrachtgever.

Installatie en levering van LAN netwerk componenten wordt uitgevoerd conform de in overleg met Opdrachtgever opgestelde standaarden m.b.t. de aanschaf van apparatuur, opzet van de configuratie, bekabelingtopologie(en), te hanteren systeemprotocollen en systeemparameters etc.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Installatie LAN Netwerk componenten;
- Monitoring, het monitoren van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de LAN netwerken op de locaties van de Opdrachtgever;
- Preventief onderhoud ter voorkoming van incidenten;
- Patch Management, het implementeren van patches en nieuwe versies van besturingssoftware voor de actieve netwerkcomponenten;
- Patchen van patch panelen;

¹⁰ Installatie, Move, Add, Change

- Documentatie.

3.3 Wide Area Network services

De diensten die op het gebied van WAN netwerken worden geleverd hebben betrekking op het beheer van de passieve (kabels) en actieve (Routers, e.d.) netwerk componenten, die de diverse locaties van de Opdrachtgever met elkaar verbinden, de verbinding naar het Internet en de verbindingen naar derde partijen.

Installatie en levering van WAN netwerk componenten wordt uitgevoerd conform de in overleg met Opdrachtgever opgestelde standaarden m.b.t. de aanschaf van apparatuur, opzet van de configuratie, te hanteren systeem protocollen en systeem parameters etc.

Het operationeel beheer richt zich op het beheren van de WAN netwerken en de hierin opgenomen apparatuur. Het beheer vindt plaats in samenwerking met de leverancier van de netwerk verbindingen. Opdrachtnemer is eindverantwoordelijk voor het beheer van het WAN.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Installatie WAN Netwerk componenten;
- Monitoring, het bewaken van de beschikbaarheid;
- Router Management, dit betreft het zorgdragen voor operationeel beheer van een router, inclusief het bijbehorende besturing systeem;
- Preventief onderhoud ter voorkoming van incidenten;
- Patch Management, het implementeren van patches en upgrades op de software van de actieve WAN componenten (Routers);
- Virtual Private Network (VPN) dienst, een beveiligde wijze om contact te leggen met het netwerk van Opdrachtnemer;
- URL Filtering, Het verzorgen van URL filters voor de gebruikers van het publieke Internet;
- Aanbevelingen, en rapportages over het WAN netwerk;
- Documentatie.

3.4 Applicatie Services

Applicatie Services heeft betrekking op het leveren van applicatie gerichte diensten aan de eindgebruikers. Applicatie Services omvat het plannen, uitvoeren en controleren van de dagelijkse beheertaken. Tevens wordt zorggedragen voor een optimale werking van één of meerdere applicaties zodat de gewenste functionaliteit van het informatiesysteem te allen tijde voor de gebruikers beschikbaar zijn. Het betreft applicaties van Opdrachtgever op servers waarvoor Opdrachtnemer het beheer uitvoert.

De diensten zijn de volgende:

- Monitoring, het bewaken van de beschikbaarheid van applicaties door monitoren van "key applicatie events";
- Escaleren van de incidenten naar de betreffende applicatie support groep;
- Patch Management, dit betreft het aanbrengen van patches, updates en nieuwe versies van de applicatie software;
- Printer Management, dit betreft het verzorgen van de printer administratie in de applicaties;
- Back-up & Restore applicatie data;

- Rapportages, het leveren van managementinformatie over de beschikbaarheid, gebruik en storingen van de applicaties;
- Documentatie.

3.5 Datacentre Services

Datacentre Services verzorgen het operationeel beheer, onderhoud en exploitatie van de ondergebrachte server configuraties in het datacentre van Opdrachtnemer, inclusief de bijbehorende Operating Systems (OS), overige besturingssoftwareproducten en randapparatuur.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Monitoring, het monitoren van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de server configuraties van servers geplaatst in het datacentre van Opdrachtnemer;
- Incident Management, het afhandelen van storingen met server configuratie(s) volgens het Incident Management proces;
- Preventief onderhoud ter voorkoming van incidenten;
- Patch Management, het aanbrengen van patches en updates op OS en niet-applicatie gerelateerde software producten;
- Performance Management, het verschaffen van performance statistieken over het server platform, aanbevelingen, en rapportages;
- Printer Management, het verzorgen van de centrale printer administratie en probleemaanpak (via Citrix Universal Printer Drivers);
- Documentatie.

3.6 Remote services

Remote services verzorgt het operationeel beheer, onderhoud en exploitatie van de server configuraties op de locaties van de Opdrachtgever, inclusief de bijbehorende Operating Systemen (OS), overige besturing software producten en randapparatuur.

Opdrachtgever stemt er mee in, dat Opdrachtnemer het recht heeft monitoring programmatuur op de systemen te implementeren, waarvan het gebruiksrecht te allen tijde bij Opdrachtnemer berust. Het beheer, onderhoud en gebruik van deze programmatuur zijn uitsluitend aan Opdrachtnemer voorbehouden.

In de patch ruimtes bevinden zich de CAT5 patch panelen en de actieve netwerkcomponenten. De CAT5 netwerkbekabeling, patch panelen en 19 inch kasten zijn en blijven eigendom van Opdrachtgever. De actieve netwerkcomponenten zoals hubs, switches en routers zijn eigendom van Opdrachtnemer.

Eisen aan patch ruimtes:

- De patch ruimte dient 7 x 24 uur voor Opdrachtnemer medewerkers toegankelijk te zijn onder toezicht van geautoriseerd personeel van Opdrachtgever;
- De patchruimte moet kunnen worden afgesloten, afgesloten zijn en voor toegang dient er deugdelijk sleutelbeheer van Opdrachtgever te zijn;
- Opstelling patchpanelen in af te sluiten 19 inch racks;
- Voldoende vrije ruimte in het 19 inch rack voor plaatsing actieve netwerk componenten en UPS systemen;

- Toestemming van Opdrachtgever voor videobewaking door Opdrachtnemer van patchruimte;
- De 19 inch rack's in de patchruimtes mogen niet door direct zonlicht beschenen worden.

De patch ruimte dient in ieder geval te voldoen aan de volgende omgevingseisen:

- Toegang alleen voor geautoriseerd personeel;
- Omgevingstemperatuur 15°C - 35°C;
- Luchtvochtigheid 10% - 80%, geen condensatie;
- Afdoende ventilatie;
- Stofarm;
- Spanningsvoorziening, een 230/240 V. 50 Hz aansluiting; 500 VA, apart gezekerd met randaarde; Spanningslof in 19 inch rack met minimaal 4 aansluitingen; schone aarde + aardstrip over de gehele hoogte van 19 inch rack;
- Minimaal 60 cm werkruimte rondom het 19 inch rack.

Eisen aan netwerk bekabeling:

- De netwerkbekabeling dient te voldoen aan de Categorie 5 IEEE 1000Base-T standaard (maximaal 100Mhz/1000Mbps);
- De Unshielded Twisted Pair (UTP) kabel dient te bestaan uit 4 keer 2 aderparen die onderling getwist zijn;
- De 4 aderparen dienen volgens Categorie 5 standaard aangesloten te zijn op de connectoren;
- De kabel / het kabeltraject mag niet langer zijn dan 100 meter;
- De kabel moet in een frequentiegebied tot 100 Mhz. qua demping onder de vastgestelde grens blijven;
- De overspraak en de demping tussen zendsignaal en ongewenste stoorsignaal moet in het frequentiegebied tot 100 Mhz. boven de minimum eis uitkomen.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Monitoring, het monitoren van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de server configuraties van servers geplaatst op locatie van de Opdrachtgever;
- Preventief onderhoud ter voorkoming van incidenten;
- Patch Management, het aanbrengen van patches en updates op OS en niet-applicatie gerelateerde software producten;
- Performance Management, het verschaffen van performance statistieken over het server platform, aanbevelingen, en rapportages;
- Printer Management, het verzorgen van de centrale printer administratie en probleemaafhandeling;
- Documentatie.

3.7 Storage Management Services

Storage management Services worden geleverd voor zowel Storage configuraties in het datacentre van Opdrachtnemer als Storage Management configuraties op de locaties van de Opdrachtgever.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Monitoring, het monitoren van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de Storage configuraties geplaatst in het datacentre van Opdrachtnemer of op de locaties van Opdrachtgever;
- Preventief Onderhoud ter voorkoming van incidenten;
- Patch Management, het aanbrengen van patches en updates op het OS en aanverwante software producten;
- Performance Management, het verschaffen van performance statistieken over het storage platform, aanbevelingen;
- Quota management, het bewaken van de afgesproken hoeveelheden opslag capaciteit per gebruiker;
- Archiveren van Data, het archiveren van data van Primaire Storage devices(disk) naar Secondaire Storage devices (cartridges);
- Documentatie.

3.8 Back-up en restore services

Middels de back-up en restore services worden preventief kopieën gemaakt van de aanwezige data. Hierdoor worden deze gegevens veilig gesteld voor het geval de gegevens op de originele locatie verloren gaan of beschadigd raken. Indien nodig kan een back-up weer op de oorspronkelijke locatie teruggeplaatst worden.

De volgende activiteiten worden uitgevoerd

- Monitoring, het monitoren of de back-up al dan niet gelukt is.
- Preventief Onderhoud ter voorkoming van incidenten
- Patch Management, het aanbrengen van patches en updates op Besturing systeem en aanverwante software producten;
- Opstellen van de back-up strategie;
- Uitvoeren van back-ups;
- Uitvoeren van een periodieke back-up controle.

3.9 Security services

Het beveiligingsbeleid van Opdrachtnemer is ingebracht in alle services voor alle klanten. Reguliere audits worden uitgevoerd om te controleren of dienstverlening wordt uitgevoerd conform de beveiliging richtlijnen. De medewerkers van Opdrachtnemer zijn geschoold op het betreffende vakgebied inclusief de daaraan gerelateerde beveiligingsaspecten. Verder zijn de security richtlijnen en procedures voor iedere medewerker van Opdrachtnemer bereikbaar.

Opdrachtnemer levert Security Services binnen alle servicelagen.

Eindgebruiker

De vergaande mobiliteit en individualisering van de werkplek dragen bij aan het totale risiconiveau waaraan een organisatie bloot staat. Opdrachtnemer draagt zorg voor de procesmatige en technische maatregelen opdat systemen beschikbaar blijven en geen ongeautoriseerde toegang to resources mogelijk is.

Enkele maatregelen die een rol spelen bij Eindgebruiker Security zijn de volgende:

- Anti-virus;
- Anti-spam;

- Anti-spyware;
- Personal firewall;
- Intrusion prevention;
- Patch management;
- Remote access via VPN technologie (IPSec, SSL);
- Vulnerability management;
- Compliance assessment en checking.

In het bovenstaande overzicht zijn enkele maatregelen aangegeven die sterk overeenkomen met operationeel werkplek beheer. De security beheertaken en de operationele beheertaken met betrekking tot werkplekken groeien steeds meer naar elkaar toe.

Applicaties

Het beveiligen van informatie en applicaties vereist zekerheid over de gebruiker van de applicatie (identificatie en authenticatie), zijn rechten (autorisatie) binnen de applicatie(s) en het vastleggen van handelingen binnen de applicatie (accounting). Om de integriteit en vertrouwelijkheid van informatie te garanderen kan het ten slotte noodzakelijk zijn om deze te versleutelen tijdens transport of bij opslag. In de mail applicaties zijn voorzieningen getroffen voor anti-virus en anti-spam oplossingen. Verder dienen ter beveiliging bij uitval de applicatie data op regelmatige basis van een of meerdere back-up versies te worden voorzien.

Servers en Storage

Deze infrastructuur componenten dienen geplaatst te zijn in beveiligde ruimtes. Het datacentre voldoet aan de algemene eisen ten aanzien van de physical security, zoals toegangscontroles, stroomvoorziening, brandveiligheid e.d. Opdrachtnemer monitord de infrastructuur 24 uur per dag, 7 dagen per week, 365 dagen per jaar. Tevens heeft Opdrachtnemer diverse preventieve beschermingsmaatregelen ingesteld zoals Firewall management, standaard anti-virus en patch management.

Netwerk

Het netwerk is het fundament voor veilige applicaties en informatiestromen, en daarmee veilige bedrijfsprocessen. Vooral de integratie van beveiligingsmaatregelen levert voordelen. De netwerkonderdelen moeten zelf beveiliging bieden en intensief samenwerken met de verschillende security oplossingen zonder dat daardoor de infrastructuur te star wordt.

Opdrachtnemer draagt zorg voor het volgende:

- Centraal Netwerk monitoring en management (verbetert de security);
- Een centrale, beveiligde en gecontroleerde Internet gateway.

4 Niveau van dienstverlening

Het niveau van dienstverlening wordt voor een groot deel bepaald door het gekozen abonnement voor de desbetreffende dienst. In dit hoofdstuk worden de Service Levels voor alle drie de abonnementen weergegeven. Het uiteindelijk gekozen abonnement, de bijbehorende Service Levels en de daaraan gekoppelde service parameters zijn benoemd in de Service Level Specificatie.

4.1 Service tijden

4.1.1 Support Window

De support window geeft aan wanneer Opdrachtnemer bereikbaar is om ondersteuning te kunnen leveren. De Servicedesk van Opdrachtnemer is gedurende de supporttijden bereikbaar via telefoon en e-mail. Buiten de support window is de Servicedesk alleen via e-mail bereikbaar. E-mail die buiten de support window is verstuurd, wordt op de eerstvolgende werkdag in behandeling genomen.

	Gold	Silver	Bronze
Ondersteuningstijden op werkdagen	7:30 - 17:30	9:00 - 17:00	9:00 - 12:00 en 13:00 - 17:00
Stand-by (telefonisch, op afstand)	Alle dagen 0:00 – 24:00	Niet	Niet

4.1.2 Service Window

Het Service Window betreft de momenten dat de dienst geleverd wordt, met uitzondering van het onderstaande maintenance window. Het service window kan ook gezien worden als de openstelling van de dienst.

	Gold	Silver	Bronze
Service window	Alle dagen van 0:00 uur – 24:00 uur	Alle dagen van 0:00 uur – 24:00 uur	Alle dagen van 0:00 uur – 24:00 uur

4.1.3 Maintenance Window

Gedurende het maintenance window is het mogelijk dat Opdrachtnemer gepland onderhoud uitvoert waardoor de diensten niet bereikbaar zijn. Opdrachtnemer kondigt gepland onderhoud minimaal vijf (5) werkdagen van tevoren aan bij de ICT-manager. Onderhoud wordt door Opdrachtnemer vastgelegd in de wijzigingskalender.

	Gold	Silver	Bronze
Onderhoud window	1 keer per 4 weken van vrijdag 17:30 uur tot maandag 6:00 uur.	Vrijdag 17:30 uur tot maandag 06:00 uur	Werkdagen na 17:00 uur en Vrijdag 17:00 uur tot maandag 06:00 uur

4.2 Prestatie-indicatoren

4.2.1 Beschikbaarheid

De beschikbaarheid is de mate waarin een dienst in staat is om de gewenste functionaliteit tijdens en buiten standaard service tijden te bieden. De beschikbaarheid wordt gemeten per dienst (functionaliteit voor Eindgebruiker), per maand en wordt als volgt berekend:

$$(\text{Service Uren} - \text{Downtime Uren}) / \text{Service Uren} * 100\%$$

De beschikbaarheidsmeting zal worden verricht over een periode van 12 maanden. Per maand zal er een beschikbaarheidsrapportage worden afgegeven door Opdrachtnemer conform de gestelde rapportage eisen. Tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer overeengekomen uren van preventief onderhoud en bijkomende onderbreking van de beschikbaarheid worden niet meegenomen in de berekening van onderbrekingstijd.

	Gold	Silver	Bronze
Beschikbaarheid van de applicatie binnen kantoor-uren (maandag tot en met vrijdag van 7:30 uur tot 17:30 uur)	99%	97,50%	96%
Beschikbaarheid van de applicatie buiten kantooruren (resterende uren)	95%	Geen	Geen

4.2.2 Respons- en oplostijden

De respons- en oplostijd zijn beide een indicator voor de prestatie van Opdrachtnemer. De respons- en oplostijden worden gedefinieerd op basis van de impact en de classificatie. In de onderstaande tabellen wordt de definitie voor impact en classificatie gegeven. Deze parameters geven gezamenlijk de prioriteit weer. De respons- en oplostijd zijn rechtstreeks gekoppeld aan de prioriteit.

Impactcode	Omvang van het niet oplossen, behandelen of registreren
Hoog	Meer dan 10 gebruikers of bedrijfskritische processen
Middel	2 - 10 gebruikers
Laag	1 gebruiker

Classificatie	Gevolg van het niet oplossen, behandelen of registreren
Hoog	Doorwerken is niet mogelijk of bedrijfskritische processen
Middel	Middels een workaround is doorwerken mogelijk
Laag	Doorwerken is mogelijk

Prioriteit			
	Classificatie		
Impactcode	Hoog	Middel	Laag
Hoog (> 10 gebruikers)	I	I	II
Middel (2-10 gebruikers)	I	II	III
Laag (1 gebruiker)	III	III	III

Bronze

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 30 minuten	< 2 werkdagen
II	< 4 uur	< 5 werkdagen
III	< 8 uur	< 10 werkdagen

Silver

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 30 minuten	< 12 uur
II	< 4 uur	< 3 werkdagen
III	< 8 uur	< 8 werkdagen

Gold

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 15 minuten	< 1 werkdag
II	< 2 uur	< 2 werkdagen
III	< 4 uur	< 5 werkdagen

4.2.3 Back-up

Ten behoeve van de back-up is met name het slagingspercentage belangrijk. Hiervoor geldt de volgende KPI:

	Back-up
Slagingspercentage	99%

4.2.4 Security

Ten behoeve van Security worden het aantal keren dat downtime door security incidenten werd veroorzaakt. Hiervoor geldt de volgende KPI:

	Back-up
Aantal security gerelateerde downtime	0

4.3 Overige parameters

4.3.1 Wijzigingen

Onderstaand worden het aantal wijzigingen weergegeven welke binnen het contract vallen. Deze worden kosteloos uitgevoerd.

	Gold	Silver	Bronze
Aantal wijzigingen welke kosteloos uitgevoerd kunnen worden	10	5	0

4.3.2 Beschikbare omgevingen

De omgevingen welke binnen het contract worden opgenomen.

	Gold	Silver	Bronze
Opzetten van Ontwikkel, Test en Acceptatie omgeving	OTA	TA	A

5 Procedures

5.1 Escalatieprocedure

Een incident wordt bij aanmelding door de Servicedesk geclassificeerd binnen een van de in dit document genoemde prioriteiten. Indien er sprake is van een prioriteit 1 incident wordt de escalatieprocedure onmiddellijk in werking gesteld en worden de tactische contactpersonen op de hoogte gebracht.

Escalatiemechanisme			
Prioriteit	Impact incident	Start hiërarchische escalatie	Informatie uitwisseling niveau
I	Zeer ernstig	Direct	Strategisch
II	Ernstig	Na 8 uur	Tactisch
III	Belemmering	Na 16 uur	Operationeel

5.2 Uitwijk procedure

Indien van toepassing worden de volgende activiteiten uitgevoerd bij een calamiteit:

- Formele start van Uitwijk proces; overleg tussen management teams van de Opdrachtgever en Opdrachtnemer.
- Beschikbaar stellen van vervangende systemen binnen 2 x 24 uur operationeel op externe locatie.
- Restore van applicatie data op de vervangende systemen.
- Opstarten bedrijfskritische applicaties op de vervangende systemen.
- Netwerk connectivity testen.
- Openstellen van de bedrijfskritische applicaties voor de eindgebruiker.

5.3 Klantspecifieke procedures

<In dit hoofdstuk worden de overige klantspecifieke procedures verder beschreven>

6 Rapportage en overleg

6.1 Rapportages

Op maandelijks basis rapporteert Opdrachtnemer aan Opdrachtgever over de dienstverlening die Opdrachtgever bij Opdrachtnemer heeft afgenomen. De rapportage wordt beschikbaar gesteld op de 10^e werkdag van de maand.

Proces	Rapportage item
Incident Management	Incidenten overzicht; - totaal aantal incidenten - gemiddelde responstijd - aantal aangemelde en nog openstaande incidenten - aantal in de laatste maand afgehandelde incidenten - gemiddelde doorlooptijd van incidenten naar prioriteit - Gedetailleerde beschrijving van incidenten met kritieke prioriteit. - aantal afgesloten incidenten binnen/buiten de gestelde hersteltijd
Problem Management	Problemen overzicht; - Aantallen en inhoud van de geregistreerde problemen, opgeloste problemen, en de doorlooptijd gegevens - Adviezen naar aanleiding van terugkerende incidenten
Change- en Release Management	Wijzigingen overzicht; - Het aantal aangemelde wijzigingsverzoeken en de inhoud van wijzigingsverzoeken - Doorlooptijd van de uitvoering van wijzigingen
Operationeel Systeem Management	Beschikbaarheid: - Behaalde beschikbaarheids percentages - Capaciteit: Trend analyses en advies Back-up: - Slagingspercentage van de back-up

6.2 Overlegstructuur

Periodiek vindt op initiatief van Opdrachtnemer bilateraal overleg plaats tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer over de dienstverlening. Drie vormen van overleg worden onderscheiden:

- Strategisch overleg:
Dit overleg heeft als doel het bespreken van de dienstverlening en het uitwisselen van informatie over nieuwe marktontwikkelingen, technische en organisatie ontwikkelingen welke van invloed zijn op de dienstverlening in de toekomst. Agendapunten: evaluatie van het contract, uitbreiding van de dienstverlening, tarieven, etc.
- Tactisch overleg:
Het doel van dit overleg is het bespreken van de kwaliteit van de dienstverlening op basis van de periodieke rapportages. Tevens kunnen mogelijke additionele diensten van Opdrachtnemer worden besproken. Agendapunten zijn o.a. wijzigingen in de dienstverlening, evaluatie en bijstelling Service Levels, facturatie, procedures, etc.

- Operationeel overleg:
Bij dit overleg wordt de dienstverlening op operationeel niveau afgestemd. Tevens worden werkafspraken en procedures besproken en geëvalueerd. Agendapunten: Service Rapportages, Servicedesk service, etc.

Indien noodzakelijk kunnen beide partijen ook op ad-hoc basis een overleg initiëren. Rollen en functies kunnen gedeeltelijk overlappen waardoor één persoon op diverse niveaus communiceert.

Overleg	Samenstelling	Duur	Onderwerpen
Strategisch (Jaarlijks)	Opdrachtgever: - Bestuurder (voorzitter) Opdrachtnemer: - Directeur	2 uur	Financiële stand van zaken; Organisatorische onderwerpen; Evaluatie contract; Gebruikerstevredenheid; Innovatie.
Tactisch (Kwartaal)	Opdrachtgever: - ICT-manager - Informatie-manager Opdrachtnemer: - Manager Sales & SLM - Service Level Manager	2 uur	Evalueren performance dienstverlening; Offertes i.v.m. calculatie; Beveiliging aspecten; Budgetten, Resources; SLA Actuele zaken.
Operationeel (2 x per Maand)	Opdrachtgever: - ICT-manager Opdrachtnemer: - Service Level Manager	1 uur	Operationele aspecten beheer; Evaluatie afgelopen weken inzake verwerking; Incident Management; Change Management; Problem Management; Escalaties; Overige kwalitatieve aspecten van de dienstverlening.

6.3 Evaluatie

Jaarlijks zal er een gebruikerstevredenheidsenquête worden uitgevoerd. In overleg met de ICT-Manager van Opdrachtgever zal een vragenlijst worden samengesteld. Deze enquête zal online worden uitgevoerd. De resultaten uit deze enquête zullen besproken worden in het tactisch overleg.

Naast de gebruikerstevredenheidsenquête zullen melders van verstoringen nagebeld worden over de bejegening en de kwaliteit van dienstverlening. Deze resultaten zullen maandelijks verzameld en opgeleverd worden. Het resultaat zal besproken worden gedurende het operationeel overleg.

7 Resultaatverplichting

Het aangaan van de resultaatverplichting dient als instrument om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen. Opdrachtgever beslist in samenspraak met Opdrachtnemer in hoeverre zij dit instrument aanwendt. Onderstaand de afgesproken indicatoren. Deze worden gehanteerd als bepalende factoren binnen de resultaatverplichting. Opdrachtnemer rapporteert aan de Opdrachtgever over de indicatoren.

Item	Omschrijving	Frequentie
Beschikbaarheid	Kwaliteit van de dienstverlening: beschikbaarheid binnen het service window conform SLA	Jaarlijks
Incidentafhandeling	Incidenten: percentage afhandeling en oplossing conform SLA	Jaarlijks
Gebruikerstevredenheid	Kwaliteit van de dienstverlening: De uitkomst van het jaarlijks door Opdrachtnemer te houden gebruikerstevredenheidsenquête ≥ 7	Jaarlijks

De hoogte van het boetebedrag is jaarlijks gemaximaliseerd op 10% van de totale SLA waarde. Onderstaand een nadere detaillering. Het boetebedrag is evenredig verdeeld over de verschillende items. Elk half jaar zal door middel van een additionele audit door Opdrachtnemer de technische staat van de infrastructuur worden gecontroleerd. Indien de aanbevelingen die hieruit volgen niet worden opgevolgd, zullen storingen die hieruit ontstaan niet aan Opdrachtnemer kunnen worden toegerekend. Ditzelfde geldt in het geval dat Opdrachtnemer tussentijdse aanbevelingen heeft gedaan.

Indien Opdrachtnemer kan aantonen dat het buiten werking zijn van de ICT-infrastructuur niet aan haar kan worden toegerekend (door derden of door overmacht) zal dit buiten de resultaatverplichting vallen, en heeft Opdrachtgever geen recht op uitkering van het boetebedrag.

Opdrachtnemer dient tot uitkering van het boetebedrag over te gaan nadat Opdrachtgever deze schriftelijk heeft opgeëist en nadat in overleg is vastgesteld dat deze uitkering conform de voorwaarden in deze overeenkomst geldig is. Het bedrag wordt per item in mindering gebracht op de komende factuur voor een periode van één maand. Gedurende deze maand wordt direct een verbeterplan opgesteld. Opdrachtnemer neemt het initiatief hiertoe om tot een gezamenlijk gedragen verbeterplan te komen waarin concreet wordt aangegeven op welke termijn welke actie door wie wordt ondernomen.

Bijlage 3, Service Level Specificatie

Service Level Specificatie

Datum:

Kenmerk:

NetSourcing
Achterweg 44
4181 AE Waardenburg
t. 0418 – 65 79 30
f. 0418 – 65 79 40
informatie@netsourcing.nl
www.netsourcing.nl

Dit document is copyright ©2011 NetSourcing en alle rechten zijn gereserveerd. Geen gedeelte van dit document mag worden opgeslagen of gereproduceerd in enige vorm, conventioneel of elektronisch, zonder de uitdrukkelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker. Dit document is verstuurd onder strikte commerciële confidentialiteit, en geen gedeeltes mogen, voor wat voor reden, worden gegeven aan derden zonder de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker.

Document informatie

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Activiteiten
0.1			

Autorisatie

Naam	Functie	Organisatie	Handtekening

Verspreiding

Versie	Verspreidingslijst

Opdrachtgever

Item	Opdrachtgever
Organisatie	
Tekstaanduiding	
Contracthouder	
Contactpersoon	
Bezoekadres	
Postadres	
Telefoon	
Fax	
E-mail contracthouder	
E-mail contactpersoon	

Opdrachtnemer

Item	Opdrachtnemer
Organisatie	NetSourcing B.V.
Tekstaanduiding	NetSourcing
Contactpersoon	
Bezoekadres	Achterweg 44
Plaats	4181 AE WAARDENBURG
Telefoon	(088) 077 2000
Fax	(088) 077 2001
E-mail	

Inhoudsopgave

1	Algemeen	101
1.1	Doel SLS.....	101
1.2	Wijzigingsprocedure	101
2	Locaties	102
2.1	Locatie naam: Voorbeeldstraat 1, Enschede.....	102
3	Applicaties.....	103
3.1	Applicatie: Voorbeeldapplicatie	103

1 Algemeen

1.1 Doel SLS

Deze Service Level Specificatie (SLS) beschrijft in detail de diensten welke door Opdrachtnemer aan de Opdrachtgever geleverd worden en de Service Levels die mogelijk van toepassing zijn op de dienstverlening.

Doel van de SLS is bindende afspraken vast te leggen over de kwaliteitsparameters van de dienstverlening en over de rapportage daarover.

Dit document maakt deel uit van de mantelovereenkomst en wordt beheerd door Opdrachtnemer.

1.2 Wijzigingsprocedure

Wijzigingsvoorstellen voor deze SLS worden door Opdrachtgever of Opdrachtnemer ingediend en gezamenlijk besproken in het tactische overleg (dat indien noodzakelijk op ad-hoc basis gehouden wordt). Na bekrachtiging van de wijziging wordt deze schriftelijk vastgelegd door Opdrachtnemer en na ondertekening door beide partijen als bijlage bij de SLA toegevoegd. Bij het uitbrengen van een nieuwe versie van de SLS worden de wijzigingen uit de bijlage(n) in de tekst van het document verwerkt.

2 Locaties

Dit hoofdstuk beschrijft de locaties welke onderdeel uitmaken van de dienstverlening, inclusief de afgesproken beschikbaarheid.

2.1 Locatie naam: Voorbeeldstraat 1, Enschede

Adres	
Postcode	
Plaats	
Tel.nr op vestiging	
Bandbreedte	
Plaats ISRA-punt	
Beschikbaarheid	
Binnen openstelling	99% beschikbaarheid
Buiten openstelling	n.v.t.
Ondersteuning netwerk	
Technisch	

3 Applicaties

Dit hoofdstuk beschrijft de applicaties welke onderdeel uitmaken van de dienstverlening, inclusief de afgesproken Service Levels.

3.1 Applicatie: Voorbeeldapplicatie

Versie			
Beschrijving			
Applicatie eigenaar			
Gebruikte database			
Service Level			
Service Level			
Beschikbaarheid binnen kantooruren	99%		
Beschikbaarheid buiten kantooruren	95%		
Ondersteuningstijden	07:00 uur – 17:30 uur op werkdagen		
Stand-by dienst	Ja		
Omgeving	Ontwikkel/Test/Acceptatie		
Aantal changes	10		
Respons- en oplostijden	Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
	I	< 15 minuten	< 1 werkdag
	II	< 2 uur	< 2 werkdagen
	III	< 4 uur	< 5 werkdagen
Licenties			
Aanschaf licenties applicatie			
Aanschaf licenties OS			
Aanschaf licenties DB			
Performance			
Opstarttijd			
Schermwisseling			
Opvragen van speciale zoekopdrachten			
Duur van batchverwerking			
Integratie/koppelingen			
Opmerking			

Bijlage 4, Diensten Catalogus

Diensten Catalogus

Datum:

Kenmerk:

NetSourcing
Achterweg 44
4181 AE Waardenburg
t. 0418 – 65 79 30
f. 0418 – 65 79 40
informatie@netsourcing.nl
www.netsourcing.nl

Dit document is copyright ©2011 NetSourcing en alle rechten zijn gereserveerd. Geen gedeelte van dit document mag worden opgeslagen of gereproduceerd in enige vorm, conventioneel of elektronisch, zonder de uitdrukkelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker. Dit document is verstuurd onder strikte commerciële confidentialiteit, en geen gedeeltes mogen, voor wat voor reden, worden gegeven aan derden zonder de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van een geautoriseerde NetSourcing medewerker.

Document informatie

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Activiteiten
0.1			

Autorisatie

Naam	Functie	Organisatie	Handtekening

Verspreiding

Versie	Verspreidingslijst

Opdrachtgever

Item	Opdrachtgever
Organisatie	
Tekstaanduiding	
Contracthouder	
Contactpersoon	
Bezoekadres	
Postadres	
Telefoon	
Fax	
E-mail contracthouder	
E-mail contactpersoon	

Opdrachtnemer

Item	Opdrachtnemer
Organisatie	NetSourcing B.V.
Tekstaanduiding	NetSourcing
Contactpersoon	
Bezoekadres	Achterweg 44
Plaats	4181 AE WAARDENBURG
Telefoon	(088) 077 2000
Fax	(088) 077 2001
E-mail	

Inhoudsopgave

1	Inleiding	109
2	Standaard applicaties	110
2.1	Applicaties	110
2.2	Financiële applicaties	110
2.3	Informatie applicaties	111
2.4	Infrastructurele applicaties	111
2.5	Kennis applicaties	111
2.6	Management applicaties	112
2.7	Personeel applicaties	112
2.8	Organisatie applicaties	113
2.9	Proces applicaties	113
3	Abonnementen	115
3.1	Algemeen	115
3.2	Service Levels	115
4	Kosten	119

1 Inleiding

Dit document beschrijft de diensten, welke door NetSourcing aangeboden worden. Deze diensten kunnen zowel via een Software as a Service (SaaS) model worden geleverd, als ook middels uw eigen infrastructuur. NetSourcing kent een drietal abonnementsvormen, te weten "Gold", "Silver" en "Bronze". Op basis van deze abonnementen worden de specifieke applicaties als dienst aangeboden. Als Opdrachtgever heeft u de mogelijkheid om per applicatie een abonnementsvorm te selecteren. Hierdoor heeft u de mogelijkheid om bijvoorbeeld voor een kernapplicatie welke uw primaire proces ondersteunt scherpere afspraken te definiëren dan voor een ondersteunende applicatie.

In dit document vindt u de omschrijving van de verschillende abonnementsvormen, de bijbehorende Service Level parameters en de standaard applicaties welke NetSourcing voor u als dienst kan leveren.

2 Standaard applicaties

NetSourcing heeft als ICT-leverancier voor de zorg kennis van zeer veel applicaties welke binnen de zorgmarkt gebruikt worden. NetSourcing kan voor u de volgende standaard applicaties leveren. Deze staan ingedeeld in de waardecontext waar de applicatie voor uw bedrijf toegevoegde waarde kan bieden:

2.1 Applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
Acrobat Reader	Acrobat Reader is het programma waarmee u PDF documenten kunt lezen en afdrukken.	Adobe	www.adobe.nl
MS Acces 2003 – 2010	MS Access is een database applicatie, welke geïntegreerd is binnen MS Office	Microsoft	www.microsoft.com
MS Office 2003 – 2010	MS Office is een kantoor applicatie. Onderdeel van MS Office is MS Outlook, MS Word, MS Excel, MS PowerPoint	Microsoft	www.microsoft.com
MS Visio 2003 – 2010	In MS Visio kunnen processen en, netwerken, maar ook plattegronden uitgewerkt worden	Microsoft	www.microsoft.com

2.2 Financiële applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
BAS 2011	BAS staat voor Belasting Aangifte Systeem. 2011 is de huidige jaargang.	Elsevier	www.elsevierfiscaal.nl
DBS Salaris	DBS is een systeem waarmee salarissen verwerkt kunnen worden	DBS	nl.visma.com
Globe	Globe is een boekhoud systeem	Exact	www.exact.nl
Vektis	Vektis biedt software voor het digitaal declareren van de AWBZ zorg	Vektis	www.vektis.nl

2.3 Informatie applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
JGZ4all	Middels dit systeem kan informatie over jeugdige cliënten worden geregistreerd.	Centric	www.centric.nl
TIS Grafisch	TIS staat voor Thuiszorg Informatie Systeem	TCM	www.tcm.nl
Infoland iProva (zowel informatie als ook kennis)	iProva van infoland is een integraal kwaliteitssysteem	Infoland	www.infoland.nl
ManualMaster (zowel informatie als ook kennis)	ManualMaster is een Document Management Systeem.	ManualMaster	www.manualmaster.nl

2.4 Infrastructurele applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
AudioWin	AudioWin is een multimedia speler.	AudioWin	www.audiowin.com
Pro Alert	Pro Alert biedt software ten behoeve van alarmeringen	Pro Alert	www.pro-alert.nl
Spirometer	Spirometer is de software waarmee apparaten voor het meten van longinhoud mee gestuurd worden	RDSM	www.rdsm.be
VPE Viewer	VPE staat voor Virtual Print Engine. Hiermee is het mogelijk om print jobs te bekijken	Brothersoft	www.brothersoft.com
Winzip	Winzip is een compressieprogramma waarmee bestanden verkleind kunnen worden.	Corel	www.winzip.com

2.5 Kennis applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
Infoland iProva (zowel informatie als ook kennis)	iProva van infoland is een integraal kwaliteitssysteem	Infoland	www.infoland.nl
ManualMaster (zowel informatie als ook kennis)	ManualMaster is een Document Management Systeem.	ManualMaster	www.manualmaster.nl
BECEL	BECEL is een voedingswaarden programma.	Becel	www.becel.nl

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
EDU Manager	EDU manager is een e-learning systeem	L&M	www.lnm.nl
SQUARE	Square is een kennismanagement systeem	Square IS	www.squareis.com

2.6 Management applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
CorVu	CorVu is een Business Intelligence applicatie wat zich richt op Performance Management	Rocket	www.rocketsoftware.com/Corvu
CPM	CPM is een Business Intelligence applicatie, en staat voor Corporate Performance Management	CPM4Care	www.cpm4care.nl

2.7 Personeelsapplicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
DBS Talent	DBS Talent is een personeel registratie systeem	DBS	nl.visma.com
Vernet Versys	Versys biedt een HR Management tool	Vernet	www.vernet.nl
ZorRo	ZorRo is een softwareprogramma dat het mogelijk maakt om in een oogopslag de koppeling tussen producten en medewerkercompetenties zichtbaar te maken.		www.zorro-planningsoftware.nl/
FWG	Werkgevers van zorginstellingen met een CAO waarin FWG 3.0 van toepassing is, gebruiken het FWG 3.0-systeem voor de indeling en waardering van functies.	FWG	www.fwg.nl
LCP	LCP is een applicatie voor sturing van personeel en organisatie		www.vanraaijhrm.nl

2.8

2.9 Organisatie applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
Nedap	NEDAP is een planningstool welke gebruikt wordt ten behoeve van de thuiszorg	Nedap HC	www.nedap-healthcare.com
MS Project	Middels MS Project kunnen op efficiënte wijze projecten gestuurd worden	Microsoft	www.microsoft.com
Planon Reservations and room bookings	Middels Planon kunnen op eenvoudige wijze reserveringen worden gemaakt voor kamers.	Planon	www.planon.nl
Soki	Soki biedt een tijdschrijfmodule	SOKI	www.soki.net
POS	POS is een planningssysteem	TCM	www.tcm.nl

2.10 Proces applicaties

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
Promesse	Promesse is software ten behoeve van ketenintegratie	AIS	www.promesse.net
CareClicker	Een systeem wat medewerkers ondersteunt bij het digitaal registreren en verwerken van zorguren	BPI Products	www.bpiproducts.eu
Roosterfact	Roosterfact is een roosterprogramma	Roosterfact	www.roosterfact.nl
Regipro AMW	cliëntregistratie met de mogelijkheid per cliënt contacten en andere activiteiten te registreren	Regipro	www.regipro.net
Regipro Contact	Regipro contact is voor het vastleggen van gegevens in werksoorten waar een groot deel van het werk bestaan uit eenmalige of kortlopende contacten.	Regipro	www.regipro.net
Tibco BPM	Tibco is een Business Process Management Systeem. Processen kunnen hiermee in kaart gebracht worden en gestuurd worden	Tibco	www.tibco.com

Applicatie naam	Omschrijving	Leverancier	Website
Vodisys	Vodisys levert primair software voor leefstijlgebonden ziektebeelden met een voedingscomponent en tevens voor vakgebieden waarin paramedisch multidisciplinair wordt behandeld	Vodisys	www.vodisys.nl

3 Abonnementen

3.1 Algemeen

De abonnementen kunnen per applicatie gekozen worden. Hierdoor heeft u als Opdrachtgever de mogelijkheid om voor een kernapplicatie zeer uitgebreide ondersteuning te kiezen, terwijl u voor een ondersteunende applicatie beperkte ondersteuning kunt kiezen. Hierdoor heeft u de mogelijkheid om uw budget op een efficiënte wijze te gebruiken. Er kan gekozen worden voor de volgende abonnementsvormen:

- Bronze;
- Silver;
- Gold.

Bronze abonnement

Het Bronze abonnement is de basis. Zo wordt er bijvoorbeeld binnen lunchtijden geen ondersteuning geboden, en wordt er bijvoorbeeld geen beschikbaarheid gegarandeerd buiten kantoor tijden. Dit is dan ook het moment dat de applicaties onderhoud kunnen krijgen. Dit houdt in veel gevallen niet in dat de applicatie dan "uit" staat, maar wel dat wanneer er een storing optreedt waardoor de applicatie niet meer werkt, deze niet verholpen zal worden. Het Bronze abonnement zal hoofdzakelijk van toepassing zijn bij de echte ondersteunende applicaties.

Silver abonnement

Het Silver abonnement is het standaard abonnement. Het Silver abonnement onderscheidt zich ten opzichte van het Bronze abonnement in een hogere beschikbaarheid tijdens kantooruren, Ondersteuning gedurende kantooruren, onderhoud alleen in het weekend, snellere respons- en oplostijden, meer wijzigingen die kosteloos uitgevoerd kunnen worden, en een testomgeving naast de acceptatie omgeving.

Gold abonnement

Het Gold abonnement is de top-of-the-range. Ten opzichte van het Silver abonnement onderscheidt het Gold abonnement zich door een hogere beschikbaarheid gedurende de kantooruren, en een gegarandeerde beschikbaarheid buiten kantooruren. Ondersteuning vindt niet alleen plaats tijdens kantooruren, maar ook middels een stand-by dienst. Daarbij is het maintenance window gereduceerd tot 1 x per 4 weken in het weekend. Uiteraard kent het Gold abonnement ook snellere respons- en oplostijden. Ten slotte bestaat een Gold applicatie uit een Ontwikkel, Test, Acceptatie en Productie omgeving, en zijn er jaarlijks 10 wijzigingen opgenomen binnen het contract.

3.2 Service Levels

In dit hoofdstuk worden de Service Levels, passende bij de abonnementen verder uitgewerkt. Vervolgens zullen per abonnement de bijpassende Service Levels nogmaals beschreven worden. Binnen de abonnementen worden verschillende Service Levels toegepast voor de onderwerpen:

- Beschikbaarheid;
- Service Window;
- Maintenance Window;
- Respons- en oplostijden;
- Wijzigingen binnen de SLA;

- Beschikbare omgevingen.

3.2.1 Beschikbaarheid

Beschikbaarheid is de mate waarin een meetbare dienst in staat is om de gewenste functionaliteit tijdens en buiten standaard service tijden te bieden.

De formule voor de berekening van de beschikbaarheid is als volgt:

De beschikbaarheid wordt gemeten per meetbare dienst (functionaliteit voor Eindgebruiker), per maand en wordt als volgt berekend:

$(\text{Service Uren} - \text{Downtime Uren}) / \text{Service Uren} * 100\%$

De beschikbaarheids meting zal worden verricht over een periode van 12 maanden. Per maand zal er een beschikbaarheidsrapportage worden afgegeven door NetSourcing conform de gestelde rapportage eisen.

Tussen Opdrachtgever en NetSourcing overeengekomen uren van preventief onderhoud en bijkomende onderbreking van de beschikbaarheid worden niet meegenomen in de berekening van onderbrekingstijd.

	Gold	Silver	Bronze
Beschikbaarheid van de applicatie binnen kantooruren	99%	97,50%	96%
Beschikbaarheid van de applicatie buiten kantooruren	95%	Geen	Geen

3.2.2 Support window

De Servicedesk van NetSourcing is gedurende het support window bereikbaar via telefoon en e-mail. Buiten het support window is de Servicedesk alleen via e-mail bereikbaar.

E-mail die buiten de openingstijden is verstuurd, wordt op de eerstvolgende werkdag in behandeling genomen.

	Gold	Silver	Bronze
Ondersteuningstijden op werkdagen binnen kantooruren*	7:30 - 17:30	9:00 - 17:00	9:00 - 12:00 en 13:00 - 17:00
Stand-by (telefonisch, op afstand)	Alle dagen, 00:00 – 24:00	Niet	Niet

*Noot: met uitzondering van nationaal erkende feestdagen

3.2.3 Maintenance window

NetSourcing kondigt gepland onderhoud minimaal vijf (5) werkdagen van tevoren aan bij de ICT-coördinator. Onderhoud wordt door NetSourcing vastgelegd in de wijzigingskalender.

	Gold	Silver	Bronze
Maintenance window	1 keer per 4 weken van vrijdag 17:30 tot maandag 6:00 uur.	Vrijdag 17:30 uur tot maandag 06:00 uur	Werkdagen na 17:00 uur en Vrijdag 17:00 uur tot maandag 06:00 uur

3.2.4 Respons- en oplostijden

De respons- en oplostijden worden gedefinieerd op basis van de impact en de classificatie. De combinatie hiervan geeft de prioriteit.

Impactcode	Omvang van het niet oplossen, behandelen of registreren
Hoog	Meer dan 10 gebruikers of bedrijfskritische processen
Middel	2 - 10 gebruikers
Laag	1 gebruiker

Classificatie	Gevolg van het niet oplossen, behandelen of registreren
Hoog	Doorwerken is niet mogelijk of bedrijfskritische processen
Middel	Doorwerken is moeilijk
Laag	Doorwerken is mogelijk

Prioriteit			
Impactcode	Classificatie		
	Hoog	Middel	Laag
Hoog (> 10 gebruikers)	I	I	II
Middel (2-10 gebruikers)	I	II	III
Laag (1 gebruiker)	III	III	III

Bronze

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 30 minuten	< 2 werkdagen
II	< 4 uur	< 5 werkdagen
III	< 8 uur	< 10 werkdagen

Silver

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 30 minuten	< 12 uur
II	< 4 uur	< 3 werkdagen
III	< 8 uur	< 10 werkdagen

Gold

Prioriteit	Start Herstel	Reparatietijd
I	< 15 minuten	< 1 werkdag
II	< 2 uur	< 2 werkdagen
III	< 4 uur	< 5 werkdagen

3.2.5 Wijzigingen binnen SLA

Onderstaand worden het aantal wijzigingen weergegeven welke binnen het contract vallen. Deze worden kosteloos uitgevoerd.

	Gold	Silver	Bronze
Aantal wijzigingen welke kosteloos uitgevoerd kunnen worden	10	5	0

3.2.6 Omgevingen

De omgevingen welke binnen het contract worden opgenomen.

	Gold	Silver	Bronze
Opzetten van Ontwikkel, Test en Acceptatie omgeving	OTA	TA	A

4 Kosten

In de onderstaande tabel worden de kosten van de applicaties weergegeven. Hierbij dient in ogenschouw genomen te worden dat de kosten op basis van eigen infrastructuur exclusief de benodigde infrastructuur is.

Applicatie naam	Doelgroep	Prijs per user per maand			Prijs per user per maand		
		SaaS			Eigen infra		
		Bronze	Silver	Gold	Bronze	Silver	Gold
Acrobat Reader	Applicaties						
MS Acces 2003 - 2010	Applicaties						
MS Office 2003 - 2010	Applicaties						
MS Visio 2003 - 2010	Applicaties						
BAS 2011	Financiële assets						
DBS Salaris	Financiële assets						
Globe	Financiële assets						
Vektis	Financiële assets						
JGZ4all	Informatie						
TIS Grafisch	Informatie						
Infoland iProva	Informatie / Kennis						
ManualMaster	Informatie / Kennis						
Audiowin	Infrastructuur						
Pro Alert	Infrastructuur						
Spirometer	Infrastructuur						
VPE Viewer	Infrastructuur						
Winzip	Infrastructuur						
BECEL	Kennis						
EDU Manager	Kennis						
SQUARE	Kennis						
CorVu	Management						
CPM	Management						
DBS Talent	Personeel						
Vernet Versys	Personeel						
ZorRo	Personeel						
LCP	Organisatie						
Nedap	Organisatie						
MS Project 2003 - 2010	Organisatie						
Planon	Organisatie						
Soki	Organisatie						
POS	Organisatie						
Promesse	Proces						
CareClicker	Proces						

		Prijs per user per maand			Prijs per user per maand		
Applicatie naam	Doelgroep	SaaS			Eigen infra		
		Bronze	Silver	Gold	Bronze	Silver	Gold
Roosterfact	Proces						
Regipro AMW	Proces						
Regipro Contact	Proces						
Tibco BPM	Proces						
Vodisys	Proces						

Bijlage 5, Uitleg Balanced Score Card (Bakker, 2006)

Ontstaansgeschiedenis van de Balanced Scorecard

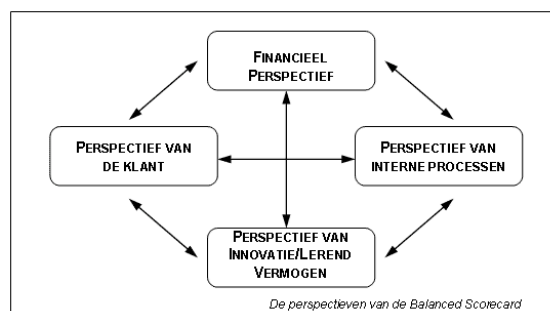
De oorsprong van de Balanced Scorecard kan herleid worden naar 1990, toen het Nolan Norton Institute, een onderdeel van KPMG, het onderzoek 'Measuring Performance in the Organization of the Future' in gang zette. D. Norton functioneerde bij dit onderzoek als onderzoeksleider en R. Kaplan als wetenschappelijk consultant.

Een van de cases welke bij het onderzoek bestudeerd werd, was de Analog Devices case, welke aan gaf op welke wijze Analog een 'Corporate Scorecard' benutte. Deze Scorecard bevatte naast traditionele financiële maatstaven tevens niet-financiële maatstaven om aldus tegemoet te komen aan het bezwaar van de korte termijn gerichtheid van de traditionele financiële verslaglegging. De groepsdiscussies welke naar aanleiding van deze case gevoerd werden leidden tot een meer uitgebreide versie van de Scorecard van Analog welke de Balanced Scorecard genoemd werd.

In januari 1992 publiceerden Kaplan en Norton de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de Balanced Scorecard in het artikel in de Harvard Business Review 'The Balanced Scorecard Measures that drive performance'. In september 1993 werd het artikel 'Putting the Balanced Scorecard to Work' door dezelfde auteurs gepubliceerd. In dit artikel staan de onderzoeksresultaten en ervaringen van een aantal concerns beschreven. Sinds deze publicatie wordt in het bedrijfsleven veel aandacht besteed aan de Balanced Scorecard en begonnen vele bedrijven met het bijhouden van en sturen op een Balanced Scorecard. Het boek 'The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action' van Kaplan en Norton was in 1996 dan ook de nummer 1 onder de bestsellers van managementliteratuur. In 2004 was de Balanced Score Card wereldwijd uitgegroeid tot de meest toegepaste management tool.

Doel en opzet

Het doel is een vertaling te bieden van de missie en visie van een organisatie in meetbare indicatoren om dusdoende ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van een consistente organisatiestrategie en het richten van alle activiteiten op die strategie. Het unieke van de aanpak is gelegen in de vier perspectieven die worden gehanteerd bij deze vertaalslag. Vanuit deze vier perspectieven - klant, interne processen, financieel en lerend vermogen/innovatie - helpen meetbare indicatoren een organisatie zich te richten op de status quo en op het potentieel voor de toekomst. Als geheel bieden de vier perspectieven een verhelderend inzicht in de lange termijn strategie, in tegenstelling tot de financiële kengetallen die vaak op korte termijn resultaten zijn gericht.



Figuur 11, BSC

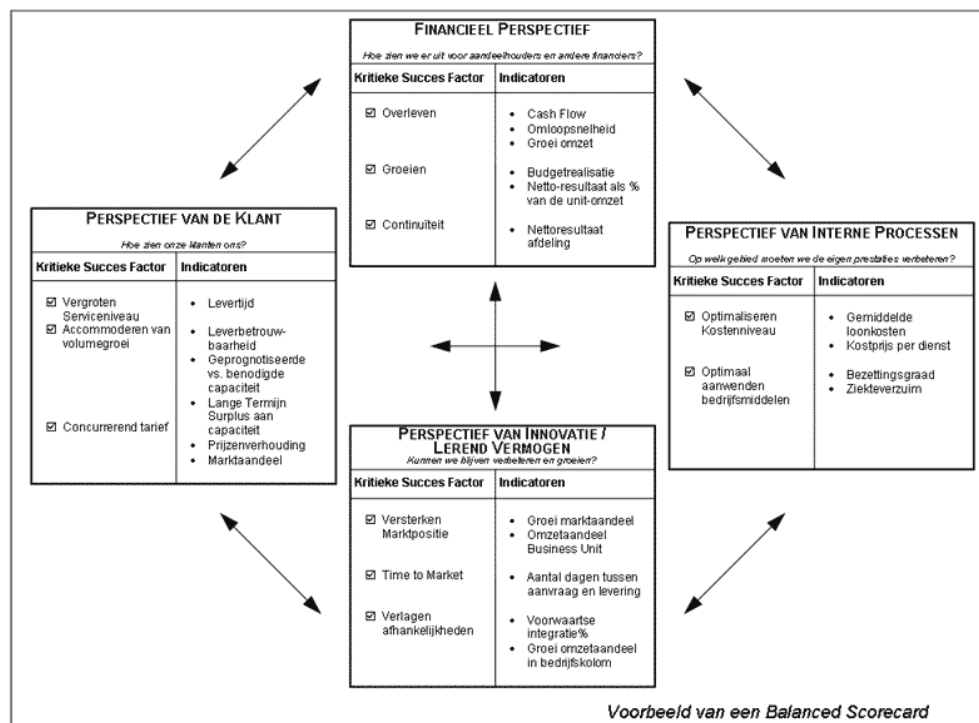
De naam Balanced Scorecard geeft al aan dat evenwicht of balans een belangrijk uitgangspunt van deze methodiek vormt. Het betreft dan het evenwicht tussen korte termijn en lange termijn doelen, tussen financiële en niet-financiële maatstaven, tussen leidende en volgende indicatoren en tussen externe en interne performance perspectieven. We moeten de genoemde vier perspectieven dan ook in hun samenhang beoordelen. Uit het werken met de Balanced Scorecard dient te blijken of het bereiken van een verbetering op het ene deelgebied niet ten koste gaat van een andere invalshoek. We kunnen de verbondenheid van de vier perspectieven terugvinden in het uiterlijk van de Balanced Scorecard: vier vlakken met doelstellingen, onderling met elkaar verbonden middels pijlen.

Kritieke Succesfactoren

De vier deelgebieden - klant, interne processen, financieel en lerend vermogen/innovatie - worden nader geconcretiseerd met behulp van een viertal vragen welke betrekking hebben op de respectievelijke perspectieven. De kracht van deze vier vragen is gelegen in het feit dat ze de (kwantitatief of kwalitatief meetbare) kritieke succesfactoren voor succesvol opereren op de lange termijn helpen formuleren en dat zij de verbinding leggen tussen externe en interne (kritieke) succesfactoren.

De vier betreffende vragen luiden als volgt:

- Hoe zien onze klanten ons?
- Op welk gebied moeten we de eigen prestaties verbeteren?
- Hoe zien we er uit voor aandeelhouders en andere financiers?
- Kunnen we blijven verbeteren en groeien?



Figuur 12, voorbeeld BSC

Het perspectief van de klant

Deze vraag is er op gericht de managers een houvast te bieden bij de vertaalslag in succesfactoren van de missie van de organisatie ten aanzien van 'klant tevredenheid' (hetgeen daadwerkelijk van belang is in de ervaring van de huidige en potentiële klanten). Voorbeelden van deze factoren betreffen kortere levertijden en de gepercipieerde kwaliteit van het product of de dienstverlening en de 'aftersales'.

Het perspectief van interne processen

De invalshoek van interne processen vraagt om het bepalen van de factoren welke (wezenlijk) bepalend zijn voor de toegevoegde waarde van de binnen de organisatie ondernomen of te ondernemen activiteiten, de processen waarbinnen deze activiteiten plaats vinden en de beslissingen welke hier op betrekking hebben. Toegevoegde waarde wordt dan voornamelijk uitgedrukt als de prestatie richting de klant, welke ontstaat door een optimale afstemming tussen activiteiten, processen en beslissingen. Voorbeelden van de factoren welke van invloed zijn op deze toegevoegde waarde betreffen: het productietempo en de ('daadwerkelijke') kwaliteit van het product en productonderdelen.

Het financieel perspectief

Ondanks het feit dat (traditionele) financiële maatstaven een korte termijn focus kennen en meer gericht zijn op het verleden dan op de toekomst, zijn dergelijke financiële factoren nochtans van wezenlijk belang. Als 'harde' (kwantitatieve) en rationele indicatoren bieden zij ondersteuning bij een betrouwbare controle van de bedrijfsvoering en van de juistheid van de bedrijfsstrategie. Behalve het feit dat dergelijke maatstaven daarom ondersteuning bieden bij het onderhouden van de interne beleidsvoering, worden de scores op deze factoren uiteraard ook als dusdanig door de vermogensverschaffers en andere externe subsidiënten beschouwd. Het financieel perspectief waakt er daarmee over dat successen ten aanzien van de andere drie deelgebieden zich weten te vertalen in een financieel succes. Voorbeelden zijn de mate van winstgevendheid en de grootte van de netto kasstroom.

Het perspectief van lerend vermogen en innovatie

De dynamische omgeving waarbinnen ondernemingen heden ten dage opereren impliceert dat de kritieke succesfactoren van ondernemingen aan verandering onderhevig zijn. Zo veranderen de behoeften en de producteisen van de klanten doordat bijvoorbeeld de toenemende intensiteit van concurrentie kortere productlevenscycli met zich mee brengt, voortdurend innovaties ten aanzien van productietechnologieën worden bereikt, doordat de communicatie qua reikwijdte onweerlegbaar sterk toegenomen is, etc. Factoren die aldus van wezenlijk belang voor de organisatie zijn betreffen bijvoorbeeld nieuwe verkoopkanalen, nieuwe markten, nieuwe producten, etc.

Implementatie

De Balanced Scorecard sluit nauw aan bij top-down gerichte organisaties met een focus op innovatie en verandering. Implementatie vindt doorgaans plaats op het niveau van de onderscheiden businessunits binnen de organisatie. Grofweg kan het implementatietraject in drie stappen worden doorlopen: allereerst formulering van strategie en visie door het topmanagement, vervolgens interviews dienaangaande onder middle managers en tenslotte een workshop voor het managementteam over de inrichting.

Voor de invoering dienen allereerst door het topmanagement van een organisatie de voorwaarden welke verbonden zijn aan het werken met een Balanced Scorecard onder de loep te worden genomen. Zo vereist toepassing dat de organisatie beschreven kan worden in termen van eigen klanten, eigen productiemiddelen, eigen distributiekkanalen en financiële kengetallen welke de output weergeven. Indien aan deze eis kan worden voldaan, moet het topmanagement het materiaal verzamelen waarin de (voorlopige of huidige) missie en strategie wordt geconcretiseerd. Indien nodig moet het materiaal worden bijgesteld of aangevuld.

Vervolgens worden managers in het middenkader voorzien van de verzamelde informatie over missie en strategie, alsmede over doel en werking van de Balanced Scorecard. In interviews (door een medewerker of extern adviseur) kunnen deze managers dan hun mening ventileren over de strategische doelen, de kritieke succesfactoren, en de indicatoren welke benut zullen worden om de kritieke succesfactoren te 'monitoren'. Voor een volledig beeld is het verstandig eveneens interviews met aandeelhouders of andere financiers te houden om aldus een helder beeld te vormen van de verwachtingen ten aanzien van de financiële prestaties. Voorts kunnen ook interviews met belangrijke klanten van de organisatie van belang zijn om hun eisen en verwachtingen beter te formuleren.

In een workshop onder het geïnterviewde managementteam dient vervolgens (met de resultaten van de interviews als input) consensus bereikt te worden over de missie en de strategische doelen van de organisatie en zal in grote lijnen de inrichting vastgesteld worden. Hierbij wordt gesproken over de bruikbaarheid van de kritieke succesfactoren, de relaties worden gelegd tussen voorgestelde kritieke succesfactoren en bestaande veranderingstrajecten en een keuze voor de te gebruiken factoren wordt gemaakt. Een vaak gehanteerde richtlijn hierbij is circa vier kritieke succesfactoren te hanteren voor ieder van de vier perspectieven. Eventueel volgt een tweede ronde van interviews, waarna bijstelling plaatsvindt in een tweede workshop, waarbij ook leidinggevendenden op lagere niveaus worden betrokken.

Voordelen van de Balanced Scorecard

De voordelen van het opstellen en gebruiken van een Balanced Scorecard hebben betrekking op het beleidsondersteunende karakter van deze methodiek. Het richten van de visie op kritieke succesfactoren dwingt het management tot 'knowing the business'. Een Balanced Scorecard moedigt een organisatie aan voortdurend ideeën te ontwikkelen en zorgt ervoor dat visie en de hoofddoelstellingen permanent op de agenda staan. Het geeft de organisatie aanwijzingen om haar visie te bereiken, maar dwingt het niet in een bepaalde richting.

Een Balanced Scorecard zorgt er verder voor dat de strategie helder en communiceerbaar wordt. Door het meten van de onderscheiden indicatoren en kritieke succesfactoren wordt de voortgang van de strategie in kaart gebracht en controleerbaar. Daarbij is de Scorecard primair toekomstgericht en voorkomt het suboptimalisatie door het nastreven van een evenwicht tussen doorslaggevende factoren. Door de samenhang van de onderscheiden elementen van de Balanced Scorecard kan bovendien duidelijk worden gemaakt op welke wijze de resultaten zijn bereikt.

Bijlage 6, Procesgang

Aanvang

Al medio oktober 2010 begon het afstuderen in zicht te komen. Ik had relatief snel in samenwerking met mijn werkgever een opdracht geformuleerd. De opdracht betrof het opstellen van een nieuwe standaard SLA, en het aangeven van KPI's zodat deze SLA ook bestuurd zou kunnen worden. Ik heb deze bij de HU geverifieerd en op punten bijgeschaafd, tot deze zowel voor NetSourcing als de HU een goed eindproduct en een mooie afstudeeropdracht zou zijn. Al op 30 november kreeg ik te horen dat de opdracht was goedgekeurd.

Plan van Aanpak

Hoewel nog geen begeleidend docent was toegekend, ben ik wel alvast van start gegaan met het opstellen van het Plan van Aanpak. Daarna ben ik vanwege familieomstandigheden en een zeer drukke periode op het werk ruim een maand niet in staat geweest om hieraan verder te werken. In de tussentijd is Fer Hansen toegekend als mijn begeleidende docent. Ik heb Fer leren kennen gedurende het blok IT Service Management als iemand die kritisch is maar open staat voor argumenten. Ik was dan ook content met deze keuze. Begin maart was de eerste versie van het Plan van Aanpak afgerond. Gedurende het bedrijfsbezoek is dit Plan van Aanpak doorgesproken. Waar ik voorheen een strategische analyse wilde doen op basis van het vijf krachten model raadde Fer me aan om eens te kijken naar ITIL 3. Mede op basis van dit advies heb ik me georiënteerd op ITIL 3. Enerzijds vond ik het interessant om ook ITIL 3 binnen de scriptie te betrekken, anderzijds biedt ITIL 3 inderdaad een mooi handvat om de strategische analyse uit te voeren en deze te spiegelen op de omgeving. Hierdoor heb ik gekozen om van het Plan van Aanpak af te wijken en het vijf krachten model te laten vallen. Hiervoor in de plaats heb ik ervoor gekozen om de marktverkenning uit het deel Service Strategy van ITIL 3 toe te voegen. Aangezien de standaard SLA al meer dan voldoende stof tot nadenken bood, is in overleg met Fer besloten om de effecten op de organisatie zoals deze in de initiële opdracht benoemd stonden te laten vervallen. Exact op het moment van de deadline is het Plan van Aanpak en het afstudeercontract ingeleverd.

De scriptie

Als eerste ben ik begonnen met het bij elkaar rapen en bestuderen van de theorie, de analysefase. Met name ITIL 3 heb ik hierbij erg lastig gevonden om te doorgronden. Vooral de stap van het operationele denken naar het strategische denken was moeilijk. Uiteindelijk heb ik hier veel van geleerd, en is ITIL 3 inderdaad erg bruikbaar geweest. Hierbij heb ik vooral gebruik gemaakt van de strategische analyse op basis van de 4 P's. Op basis van de missie en visie van het bedrijf heb ik de huidige strategie en het effect daarvan op de omgeving geanalyseerd, en heb ik aanbevelingen gedaan om deze strategie bij te stellen. Het tweede gedeelte van de analysefase betrof het beschrijven van de trends. Dit vooruitkijken heb ik als erg interessant ervaren. Vanuit diverse hoeken heb ik informatie gehaald om deze vervolgens af te pellen en te analyseren. Het derde deel van de analysefase was de methodiek van ITIL 2, en dan met name Service Level Management. Doordat ik de nodige certificaten al op zak heb was deze stap relatief eenvoudig voor mij. Bij de stap van analyse naar het opbouwen van een product heb ik getwijfeld hoe ik dit zou aanpakken. Uiteindelijk heb ik via de criteria een stap gezet naar de KPI's, en van daaruit

naar het opzetten van de SLA structuur en het bijbehorende keuzepakket. Uiteindelijk kan ik stellen dat het eindproduct conform verwachting is opgeleverd.

Samenwerking binnen de projectgroep en de klankbordgroep

De samenwerking binnen de projectgroep heb ik als erg plezierig ervaren. Zoals in het Plan van Aanpak benoemd hebben we elke twee weken een overleg gehad, waarin de laatste resultaten werden besproken. Hoewel het feitelijke werk op mijn schouders terecht kwam heb ik veel kunnen overleggen met mijn collega's, en heb ik enkele erg zinvolle tips en suggesties gekregen om bepaalde zaken op een andere manier aan te pakken. Hierbij werden soms pittige discussies gevoerd waarbij een ieder open stond voor elkaars argumenten.

Kwaliteitsbewaking

Onderdeel van de kwaliteitsbewaking was het samenstellen van de klankbordgroep. De klankbordgroep is in plaats van de beschreven drie keer uiteindelijk maar één keer bij elkaar gekomen. De oorzaak hiervan waren de drukke werkzaamheden van een ieder. Deze ene keer heeft plaatsgevonden op 9 mei. Het concept eindproduct was toen al zover gevorderd dat er gericht feedback is geleverd, wat uiteindelijk het resultaat ten goede is gekomen. Een aantal klanten heeft actief een bijdrage geleverd aan de nieuwe SLA. Drie klanten hebben actief meegedacht bij de samenstelling van het keuzepakket, twee daarvan hebben een review gedaan van het concept op 17 mei. Op basis hiervan zijn de laatste punten binnen de SLA aangepast.

Planning

Hoewel ik initieel wat later ben begonnen met de feitelijke scriptie en het bijbehorende eindproduct, heb ik deze tijd gedurende het project weer ingehaald. Mijn doelstelling was om begin mei het eerste concept klaar te hebben, zodat ik daarna nog ruim de tijd had om zaken bij te stellen. Uiteindelijk is dat gelukt, en heb ik op 1 mei de eerste complete conceptversie naar mijn begeleidend docent kunnen sturen. Ik ben wel van de tijdsbesteding zoals deze benoemd staat in het Plan van Aanpak afgeweken. Initieel ben ik uitgegaan van 264 uur in totaal, uiteindelijk heeft dit me zeker 360 uur gekost. Met name is veel onvoorziene tijd gaan zitten in de diverse overleggen, en het verwerken van de input uit deze overleggen.

Bijlage 7, Plan van Aanpak

Datum: maart 2011
Plan van Aanpak

NetSourcing
Bezoekadressen:
Achterweg 44, Waardenburg
Monitorweg 31, Almere

Postadres:
Postbus 77
4180 BB Waardenburg

t. 088 – 077 2000
f. 088 – 077 2001
informatie@netsourcing.nl
www.netsourcing.nl



VOS Verbetering en Optimalisatie SLA

Auteur:	Christiaan Woldendorp
Studentnr.:	1537920
Organisatie:	NetSourcing
Plaats:	Waardenburg
I.o.v.:	Hogeschool van Utrecht,
Opleiding:	Bedrijfskundige Informatica
Afstudeer begeleider:	Fer Hansen
Bedrijfsbegeleider:	Maurice Verbeek
Datum:	16-03-2011

Inhoudsopgave

1	Algemeen	131
1.1	Over NetSourcing	131
1.2	Aanleiding	131
1.3	Doel	132
2	De opdracht	133
2.1	Omschrijving	133
2.2	Beoogd projectresultaat	133
2.3	Activiteiten	133
2.4	Deelproducten	134
3	De projectgroep	135
3.1	Opdrachtgever en opdrachtnemer	135
3.2	Projectgroep	135
4	Overige beheersinstrumenten	136
4.1	Kwaliteit	136
4.2	Informatie	136
4.3	Communicatie	136
4.4	Risico analyse	136
5	Planning en tijd	138
5.1	Mijlpaalplanning	138
5.2	Ureninschatting	138

1 Algemeen

1.1 Over NetSourcing

NetSourcing is een bedrijf dat sinds 2010 is samengesteld uit het oorspronkelijke NetSourcing te Waardenburg en Leones in Almere.

NetSourcing levert sinds 2001 als Application Service Provider (ASP) in Nederland haar gespecialiseerde diensten op het gebied van Managed Applicaties, SaaS en Outsourcing. NetSourcing richt zich op thuiszorg, verpleging en verzorging, GGZ, gehandicaptenzorg en ziekenhuizen. In deze branches biedt NetSourcing haar diensten aan op het gebied van Interface Diensten, Netwerk/ Infrastructuur Diensten, Organisatorische Diensten, Applicatie Diensten, Werkplek Diensten en Datacentre Diensten.

Leones leverde sinds 1997 haar diensten aan op basis van Remote Beheer en implementatie van nieuwe ICT-infrastructuren. Het uitgangspunt was hierbij dat de klant beschikte over een eigen datacentre, welke op afstand beheerd werd. Leones richtte zich op thuiszorg, verpleging en verzorging, GGZ, gehandicaptenzorg, ziekenhuizen en jeugdzorg.

Beide organisaties zijn in 2010 samengesmolten tot NetSourcing. Het doel van de samenvoeging van beide ondernemingen is om aan klanten in de zorgsector een compleet palet aan diensten te kunnen bieden, van beheer op afstand met een eigen datacentre tot aan volledige outsourcing. De naam NetSourcing is in onderliggend document van toepassing op de gezamenlijke activiteiten van Leones en NetSourcing.

1.2 Aanleiding

NetSourcing heeft in april 2009 het bedrijf Leones BV overgenomen. Beide bedrijven richtten zich op ICT voor de zorg. Zoals eerder beschreven is In januari 2010 besloten beide bedrijven onder één naam verder te laten gaan.

Het verschil tussen de beide bedrijven is dat NetSourcing zich met name richtte op het volledig outsourcen van de complete ICT-omgeving van de klant. Systemen (en in sommige gevallen ook het personeel) werden overgenomen van de klant, en in het eigen datacentre geplaatst. Vervolgens werden deze systemen via remote beheer beheerd. Uiteindelijk neemt de klant geen systemen af, maar functionaliteit. Leones werkte vanuit een ander perspectief. Bij Leones was het uitgangspunt dat klanten haar systemen in eigendom hadden. Deze systemen werden door Leones on-site beheerd. Daarnaast heeft Leones veelvuldig nieuwe ICT-infrastructuren geïmplementeerd bij haar klanten, die vervolgens weer door Leones werden beheerd. Voor beide vormen zijn "standaard" contracten gedefinieerd. Deze werden in meer of mindere mate aangepast naar de wensen van de klant.

Momenteel bestaan er dus een tweetal contractvormen. Beide met de eigen processen en procedures. Dit heeft als gevolg dat er niet efficiënt gewerkt kan worden. Zo is het bijvoorbeeld momenteel noodzakelijk dat er twee typen rapportages worden uitgeleverd.

Daarnaast zijn de meerdere contracttypen erg verwarrend voor medewerkers. Valt iets wel of niet binnen de SLA is een bijzonder veel gehoorde vraag. Tenslotte is het moeilijk om medewerkers vanuit het oude Leones in te zetten voor klanten van het oude NetSourcing, en andersom.

1.3 Doel

De directie heeft besloten om de gezamenlijke activiteiten verder vorm te geven door de basis van de dienstverlening middels één standaard SLA vorm te ondersteunen. Het doel van dit project is dan ook het opstellen van één standaard SLA ter ondersteuning van de diensten van zowel NetSourcing als ook het oude Leones. Door te groeien naar één standaard SLA is de verwachting dat:

- medewerkers van NetSourcing meer uniform ingezet kunnen worden over de verschillende klanten heen;
- informatievoorziening verbeterd wordt zodat er eenvoudiger is vast te stellen op welke dienstverlening de klant recht heeft. Hierdoor zal de gebruikerstevredenheid verbeterd worden.

De nieuwe SLA dient een drie tal Service Levels te kunnen bieden: Bronze, Silver en Gold.

2 De opdracht

2.1 Omschrijving

Voer een omgevingsverkenning uit. Wie zijn mijn klanten en wat willen zij van mij. Maak hier gebruik van het 5 krachten model van Porter. Geef aan welke trends actueel zijn op het gebied van Outsourcing. Geef aan waar volgens de theorie van ITIL 2 een SLA aan dient te voldoen. Onderzoek de beide SLA's van het oude Leones en NetSourcing. Definieer op basis van deze SLA's, de uitgevoerde marktverkenning en de theorie uit ITIL 2 "the best of breed". Onderzoek welke KPI's voor de klant noodzakelijk zijn, en welke voor NetSourcing noodzakelijk zijn. Geef hierin een gemotiveerd advies welke KPI's in de SLA opgenomen zouden moeten worden.

2.2 Beoogd projectresultaat

Aan het einde van dit project zal er een nieuwe standaard SLA gedefinieerd zijn. Tevens zal er als eindproduct de scriptie ten behoeve van het afstuderen gereed zijn.

2.3 Activiteiten

Tijdens de projectperiode zullen de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Marktverkenning op het gebied van outsourcing;
Deze marktverkenning wordt gebruikt om de behoefte aan niveau van dienstverlening in kaart te brengen. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van het 5 krachten model van Porter.
- Beschrijven van de trends op het gebied van outsourcing;
Deze trendanalyse wordt gebruikt om te analyseren wat tegenwoordig gebruikelijk is op het gebied van SLA's, en in welke richting men in de toekomst op zal gaan.
- Beschrijf op basis van de theorie van ITIL 2 waar een SLA aan dient te voldoen;
Aangezien NetSourcing gebruik maakt van ITIL 2 voor haar Service Management processen dient de nieuw te ontwikkelen standaard SLA hierin te kunnen passen.
- Analyse, conclusie en advies over de bestaande SLA's;
Hierdoor wordt zichtbaar wat momenteel ontbreekt in de bestaande SLA's. Uiteindelijk moet middels deze analyse een klant over de streep getrokken kunnen worden om over te stappen naar de nieuwe SLA.
- Analyse en advies van de relevante KPI's;
Deze analyse wordt uitgevoerd om zowel aan de klant kant als ook aan de NetSourcing kant te achterhalen wat de meest relevante KPI's zijn om op te kunnen sturen. Uiteindelijk zal NetSourcing gebruik gaan maken van een Balanced Score Card om deze KPI's te kunnen sturen.
- Samenstellen van de standaard SLA;
Hierin wordt de standaard SLA opgesteld. Tevens worden de drie Service Levels hierin beschreven, tezamen met de maximale dienstverlening binnen deze Service Levels.

2.4 Deelproducten

Het eindproduct omvat de volgende deelproducten:

- Marktverkenning en toekomstvisie;
- Theoretisch kader;
- Analyse, conclusies en advies bestaande SLA's;
- Analyse, conclusies en advies op te nemen KPI's;
- Voorbeeld voor een standaard SLA.

3 De projectgroep

3.1 Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor dit project is de directie van NetSourcing, ingevuld door de heer Franc Korsten, Directeur Operations. Als opdrachtgever wenst Franc bij de diverse klanten een eenduidige SLA, zodat afspraken niet per klant verschillen, en de dienstverlening efficiënter moet gaan verlopen.

De opdrachtnemer voor dit project is Christiaan Woldendorp, Service Level Manager.

3.2 Projectgroep

Het project wordt geleid door Christiaan Woldendorp. De opdrachtgever is Franc Korsten. De projectgroep wordt gevormd door de afdeling Service Level Management, aangevuld met een Change Manager. In de klankbordgroep zijn de teamleiders van de afdelingen Servicedesk, Windows Beheer en Linux/Netwerk/Telefonie Beheer opgenomen. Deze dienen immers de SLA te kunnen uitvoeren. Hierdoor komt het project op de volgende samenstelling:

- Christiaan Woldendorp, Projectleider
- Jan Westra, Lid
- Marijke van Dalen, Lid

De klankbordgroep zal bestaan uit de volgende medewerkers:

- Maurice Verbeek (Teamleider Servicedesk)
- Meerten van Nesselrooij (Teamleider Windows beheer)
- Coen Tollenaar (Teamleider Linux, telefonie en Applicatiebeheer)
- Paul ten Dam (Sales Manager)

4 Overige beheersinstrumenten

4.1 Kwaliteit

Dit project bestaat uit een aantal fasen, te weten: informatie vergaren, informatie analyseren en op basis van de analyse een advies afgeven aan de opdrachtgever. Het eindproduct zal een vijftal deelproducten bevatten en zal tevens het beroepsproduct zijn waarop beoordeeld zal gaan worden door de Hogeschool Utrecht. Sturing zal plaatsvinden op basis van de mijlpaalplanning. Middels een drie tal bijeenkomsten zal het nieuwe SLA getoetst worden door de klankbordgroep op haalbaarheid vanuit de organisatie. Middels een tussentijdse review zal getoetst en vastgesteld worden of de verwachtingen van de opdrachtgever nog steeds overeenkomen met de inspanningen van het projectteam. Ten slotte zal het eindproduct op 2/3^e van het project getoetst worden door deze voor te leggen aan een tweetal klanten, één klant van het oude Leones en één klant van het oude NetSourcing. Op basis van de feedback zal het product bijgesteld worden.

4.2 Informatie

De afzonderlijke deelproducten zullen bij elk overleg moment van de projectgroep besproken worden. Hierbij zal het geleverde commentaar verwerkt worden. De projectgroep komt tweewekelijks bij elkaar. Naast de fysieke contactmomenten zal per mail en telefonisch alle noodzakelijke informatie uitgewisseld worden. Elke maand is een overleg gepland met de opdrachtgever waarbij de uitgewerkte deelproducten met de opdrachtgever besproken worden. Bij aanvang van het project zullen tevens de medewerkers van NetSourcing geïnformeerd worden over het project, en het bijbehorende eindresultaat.

4.3 Communicatie

De communicatie zal via e-mail plaatsvinden. Tevens zal het eindproduct tijdens een personeelsbijeenkomst gepresenteerd worden.

4.4 Risico analyse

Bij uitvoering van dit project zal rekening gehouden moeten worden met de volgende risico's:

- Onbekendheid vanuit de organisatie met de nieuwe SLA
- Geen of weinig draagvlak van klanten om naar de nieuwe SLA over te schakelen
- Te weinig tijd om daadwerkelijk het project uit te voeren
- Geen borging vanuit de operationele organisatie voor de nieuwe contractafspraken

Om deze risico's te neutraliseren zullen hiervoor de volgende maatregelen genomen worden:

- Voorafgaand aan het project zal het personeel per email op de hoogte gesteld worden, zodat zij weten dat het project speelt. Bij afronding van het project zal een presentatie worden gegeven van de highlights van de SLA. Bij overschakeling naar de nieuwe SLA of bij invoering van een nieuwe klant zal de "ingevulde" SLA nogmaals gepresenteerd worden aan het klantenteam.

- De klant zal voldoende voordeel geboden moeten worden in de vorm van verbeterde dienstverlening en bijbehorende rapportage. Indien een klant niet wil overstappen, kan er desnoods een financieel voordeel worden geboden. Dit zal enkel en alleen gebeuren in geval het voor NetSourcing noodzakelijk is dat de klant overstapt, bijvoorbeeld dat de klant nu niet haalbare afspraken heeft gedefinieerd in de SLA.
- Middels een adequate projectplanning is het mogelijk dat medewerkers hiervoor in hun eigen planningen tijd voor reserveren. Dit is een vereiste, gezien het vele ad-hoc werk van de projectmedewerkers.
- Door het product te laten toetsen door de klankbordgroep, zullen de klankbordgroepleden direct in staat zijn om niet-haalbare afspraken te signaleren en te laten aanpassen. Doordat de klankbordgroep is samengesteld uit de teamleiders van de operationele afdelingen kunnen zij dit direct binnen hun teams verder uitdragen.

5 Planning en tijd

5.1 Mijlpaalplanning

	31-jan	7-feb	14-feb	21-feb	28-feb	7-mrt	14-mrt	21-mrt	28-mrt	4-apr	11-apr	18-apr	25-apr
Opstellen PvA													
Marktverkenning op het gebied van outsourcing													
Beschrijven van de trendanalyse op het gebied van outsourcing													
Analyse theorie ITIL 2													
Analyse, conclusie en advies over de bestaande SLA's													
Analyse en advies van de relevante KPI's													
Samenstellen standaard SLA													
Samenvoegen deelproducten													

5.2 Ureninschatting

	Uren
Opstellen PvA	16
Marktverkenning op het gebied van outsourcing	40
Beschrijven van de toekomstvisie op het gebied van outsourcing	60
Analyse theorie ITIL 2	40
Analyse, conclusie en advies over de bestaande SLA's	20
Analyse en advies van de relevante KPI's	32
Samenstellen standaard SLA	40
Samenvoegen deelproducten	16
Totaal	264