



Bijlage 13 – Standaard Uitgangspunten CONCEPT SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)

CBR UITGANGSPUNTEN

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
1.1 DOEL	3
1.2 BETROKKEN PARTIJEN	3
1.3 LOOPTIJD.....	3
1.4 RELATIE MET ANDERE DOCUMENTEN	3
1.5 WIJZIGINGEN EN BEHEER	3
2. OVERZICHT VAN DIENSTVERLENING	4
2.1 ONDERHOUD	4
3. INCIDENT MANAGEMENTPROCES (IM)	5
3.1 PRIORITEITSDEFINITIES	6
3.1.1. <i>Incidenten</i>	6
3.1.2. <i>Prioriteiten Matrix</i>	6
3.1.3 <i>Wijziging en projectprioriteit</i>	7
3.2 SUPPORT WINDOWS	8
3.3 KPI EN SERVICELEVEL TARGETS INCIDENT MANAGEMENT	8
4. CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT (CSI).....	9
4.1 KPI'S EN SERVICELEVEL TARGETS CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT	9
5. CONFIGURATIEBEHEER	10
6. CHANGE MANAGEMENTPROCES (CM)	10
6.1 KPI'S EN SERVICE LEVEL TARGETS CHANGE MANAGEMENT	10
7. AVAILABILITY MANAGEMENTPROCES (AM)	11
7.1 KPI'S EN SERVICE LEVEL TARGETS AVAILABILITY MANAGEMENT	11
8. PERFORMANCE MANAGEMENTPROCES (PM).....	12
8.1 KPI'S EN SERVICE LEVEL TARGETS PERFORMANCE MANAGEMENT	12
9. CAPACITEITSBEHEER	13
10. SERVICE LEVEL RAPPORTAGE (SLR)	13
10.1 KPI'S EN SERVICE LEVEL TARGETS SERVICE LEVEL RAPPORTAGE	14
11. SERVICE LEVEL MANAGEMENT (SLM)	14
12. AUDITLOGGING EN MONITORING	15
13. SECURITY MANAGEMENT.....	15
13.1 REGELMATIGE PENETRATIE- EN KWETSBAARHEIDSTESTEN	15
13.2 VERPLICHTE NORMEN EN VOORSCHRIFTEN	15
13.3 SECURITY.....	15
13.4 PRIVACY	15
14. ONDERTEKENING	16

1. Inleiding

1.1 Doel

Dit document dient als basis voor het opstellen van de Service Level Agreement (hierna te noemen "SLA").

Doelstelling van de finale versie van de SLA is het vastleggen van de afspraken tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer met betrekking tot de dienstverlening die door Opdrachtnemer wordt verleend. De finale versie van de SLA kan pas na gunning, gedurende de implementatiefase worden opgesteld.

De uitgangspunten in dit document vormen het referentiekader voor de verwachtingen van de servicelevels en vormen een normstelling voor de resultaatverplichting van dienstverlening van de Opdrachtnemer. De Opdrachtnemer draagt, met inachtneming van deze uitgangspunten, uiterlijk 3 maanden na de start van de implementatiefase zorg voor een gefinaliseerde versie van de concept SLA en deze ter accordering voor aan het CBR.

De resultaatsverplichtingen uit de SLA zijn eveneens van toepassing op Onderaannemers die door Opdrachtnemer worden ingeschakeld. Opdrachtnemer is namelijk conform het bepaalde in de Overeenkomst in de breedste zin des woords (eind)verantwoordelijk voor het bewaken van de continuïteit van de Prestatie.

1.2 Betrokken partijen

De partijen die bij deze SLA betrokken zijn:

- <Leverancier>, deze wordt vertegenwoordigd door <naam>, <rol/functie> verder te noemen de Opdrachtnemer.
- Het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen, deze wordt vertegenwoordigd door <naam>, <rol/functie> verder te noemen het CBR of Opdrachtgever.

Partijen verklaren akkoord te gaan met de in deze SLA vastgelegde afspraken.

1.3 Looptijd

De SLA is geldig gedurende de looptijd van de Overeenkomst, met dien verstande dat in het Transitieplan en het Exit plan dient te worden vastgelegd hoe de bepalingen uit de SLA zich verhouden tot de betreffende fases en welke bepalingen op welk moment al dan niet van toepassing zijn.

1.4 Relatie met andere documenten

De SLA heeft een directe relatie met het programma van eisen. Deze SLA vormt een bijlage bij de Overeenkomst. Deze SLA is een integraal onderdeel van de Overeenkomst tussen CBR en Opdrachtnemer.

1.5 Wijzigingen en beheer

De inhoud van de SLA wordt minimaal 1 maal per jaar tussen CBR en Opdrachtnemer besproken en eventueel bijgesteld.

Hiertoe wijzen de Partijen een contactpersoon en een plaatsvervanger aan, die bevoegd zijn tot het maken, wijzigen en tekenen van nadere afspraken in een SLA ter uitvoering van de Overeenkomst.

2. Overzicht van Dienstverlening

2.1 Onderhoud

Opdrachtnemer zal gedurende de Uitvoeringsfase zorgdragen voor het Onderhoud en ondersteuning van de geïmplementeerde oplossing voor de klantcontactcenter, de huistelefonie en het technologisch landschap. Het Onderhoud en ondersteuning bestaat uit de onderdelen:

- Correctief onderhoud (business as usual)
- Preventief onderhoud (run)
- Innovatief Support

Daarnaast heeft Opdrachtgever de mogelijkheid om Optionele diensten en Functionaliteiten af te nemen van Opdrachtnemer in de vorm van adaptief support en meerwerk, dit met als uiteindelijk doel de realisatie van een toekomstbestendig 'omnichannel' Klantcontactcenter.

Onderhoud en ondersteuning		Optionele diensten en Functionaliteiten	
Correctief Support (business as usual)	Preventief Support (Run)	Adaptief Support (modificaties zoals bedoeld in artikel 81 ARBIT)	Ander Meerwerk
Applicatie support • Corrigerende ondersteuning • Release- en configuratiebeheer • Versiebeheer • Standaard wijzigingen • Omvat het oplossen van incidenttickets, probleemtickets en het uitvoeren van wijzigingen om functionele of technische fouten te herstellen • Maken, wijzigen of verwijderen (gebruikersaccounts, gebruikers authenticatie of gebruikersprofielen) • Wachtwoord reset	• Kennismanagement • Service control en rapportage • Kwaliteitsbewaking • Ondersteuning bij installatie/ implementatie van standaard wijzigingen • Maken van back-ups en het updaten van de Prestatie • Interactie met leveranciers • Tools, technieken, technologieën en andere benodigde materialen	• Werk om te blijven voldoen aan veranderingen in de verwerking van gegevens of nieuwe/ gewijzigde functionele eisen in de Prestatie worden aangemerkt als een niet-standaard wijziging en wordt volgens de procedure voor Adaptief Support uitgevoerd.	• Bij meerwerk kan onder andere maar niet uitsluitend worden gedacht aan: • Het afnemen van de optionele uitbreidingsmogelijkheden zoals omschreven in hoofdstuk 4 van het conceptimplementatieplan (G1) • Doorvoeren van andere met CCM-platform samenhangende diensten • Het toevoegen van extra outputmanagementkanalen; • Aanvullende diensten in de vorm van ondersteuning; • Aanvullende functionele modules; • Functionaliteiten om tekst op te maken.

Tabel 1: Korte beschrijving activiteiten Onderhoud en ondersteuning, Adaptief Support en Meerwerk.

In de vervolg hoofdstukken worden de belangrijkste KPI's en Servicelevel targets voor Onderhoud en ondersteuning en Adaptief Support beschreven. Opdrachtnemer moet hier minimaal aan voldoen, het gaat om resultaatsverplichtingen die verplicht terugkomen in de finale versie van de SLA.

3. Incident Managementproces (IM)

Het proces dat de primaire afhandeling van vragen, wensen en verstoringen verzorgt, inclusief de communicatie tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever. Het omvat derhalve ook een belangrijk deel van de activiteiten voor de Servicedesk van Opdrachtnemer.

Het Incident Management proces moet minimaal de volgende uitgangspunten bevatten:

Nr	Omschrijving
3.1	In de SLA wordt beschreven hoe het aanmelden van de incidenten tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer dient plaats te vinden. Tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer worden referentienummers uitgewisseld indien een incident wordt aangemeld.
3.2	Prioriteits classificatie incidenten: • Prioriteit 1: De dienst (Prestatie) is volledig niet-beschikbaar voor Opdrachtgever; • Prioriteit 2: Een deel van de dienst (Prestatie) is niet beschikbaar en dit veroorzaakt een significant probleem voor het business proces. Er is géén goed werkbaar workaround beschikbaar; • Prioriteit 3: Een deel van de dienst (Prestatie) is niet beschikbaar, maar dit veroorzaakt geen probleem voor het business proces. Een goed werkbaar workaround (bijvoorbeeld alternatieve werkwijze) is beschikbaar als tijdelijke oplossing; Prioriteit 4: Een applicatie die op individuele basis wordt gebruikt ter ondersteuning van het uitvoeren van de werkzaamheden van een of enkele medewerkers.
3.3	De Opdrachtnemer dient te beschikken over een Servicedesk en/of stand-by dienst, die 24x7 beschikbaar is per selfservice portal, per telefoon of per e-mail voor het aanmelden en oplossen van incidenten.
3.4	De Opdrachtnemer conformeert zich aan de prioriteitstelling en oplostijden zoals deze wordt gehanteerd binnen Opdrachtgever. Zie KPI en Servicelevel targets Incident Management (paragraaf 3.3 op blz.9) De reactie- en oplostijden zijn uitgedrukt in uren (24 uur per werkdag). De reactietijd is de tijd vanaf melding van het incident tot het tijdstip dat met het oplossen van het incident is begonnen. De oplostijd is de tijd vanaf melding van het incident tot het tijdstip dat het incident is opgelost en Opdrachtgever akkoord is met de geboden oplossing.
3.5	Levensloop van een incident. Vanaf het moment dat een incident optreedt doorloopt dit de volgende stappen: • Optreden van het incident – Dit is de mijlpaal waar de gebruiker zich bewust wordt van de storing of waar de storing op een andere wijze (technisch, fysiek) wordt vastgesteld. • Detectie (detectietijd) – De Servicedesk wordt door Opdrachtgever op de hoogte gebracht van de storing of detecteert de storing zelf. Het incident wordt bekend gemaakt bij de Servicedesk. Dit leidt tot de status 'geïnformeerd' (het incident is aangemeld). • Reactie (reactietijd) – In deze tijd wordt de diagnose vastgesteld en naar Opdrachtgever gecommuniceerd, zodat daarna aan de reparatie kan worden begonnen. • Reparatie (reparatietijd) – Opdrachtnemer 'repareert' de dienst, of de componenten die de verstoring veroorzaakten worden weer bruikbaar gemaakt, indien nodig met een 'workaround'. • Herstel van de dienst (hersteltijd) – In deze fase wordt de dienst weer in de lucht gebracht. De Servicedesk communiceert naar de klant dat het incident afgehandeld is. Dit geheel noemen we de Functiehersteltijd van een incident.

3.1 Prioriteitsdefinities

Voor prioriteitsdefinities worden drie soorten gebeurtenissen onderscheiden:

- incidenten en beveiligingsincidenten
- wijzigingsverzoeken (RFC's)
- projectaanvragen

3.1.1. Incidenten

Incidenten worden bij het aanmelden bij Opdrachtnemer geprioriteerd op basis van urgentie en impact door het CBR. Voor Incidenten zijn er in de Prioriteitenmatrix 3 prioriteitsniveaus gedefinieerd, rekening houdend met de Impact en Urgentie definities hieronder in deze paragraaf.

Urgentie definities:

- Hoog** – Bedrijfskritische systemen/applicaties functioneren niet, incident moet zo snel mogelijk worden behandeld;
- Midden** – Functie/delen van de bedrijfskritische systemen/applicaties functioneren niet, incident dat snel moet worden behandeld;
- Laag** – Incident dat niet urgent is, niet bedrijfskritische systemen/applicaties;

Impact definities:

- Hoog** – Invloed op geheel CBR of al onze klanten zonder enige haalbare oplossing;
- Middel** – Een gehele divisie, grote delen van de organisatie of gehele locaties worden getroffen zonder een haalbare oplossing;
- Laag** – Één of enkele gebruikers wordt getroffen.

3.1.2. Prioriteiten Matrix

Prioriteiten Matrix		Impact		
		Hoog	Middel	Laag
Urgentie	Hoog	Prioriteit 1	Prioriteit 2	Prioriteit 3
	Midden	Prioriteit 2	Prioriteit 3	Prioriteit 4
	Laag	Prioriteit 3	Prioriteit 4	Prioriteit 4

Voor elk type incident wordt de prioriteit toegewezen volgens de volgende tabel:

	Beschrijving en Classificatie
Prioriteit 1	Incident met Business Impact Hoog en Urgentie Hoog. Voorbeeld: De dienst is volledig niet-beschikbaar voor het CBR. Er is geen workaround beschikbaar Alle beveiligingsincidenten worden per definitie geclassificeerd als Prioriteit 1.
Prioriteit 2	Incidenten met • Business Impact Hoog en Urgentie Midden • Business Impact Middel en Urgentie Midden Voorbeeld: Een deel van de dienst is niet beschikbaar en dit veroorzaakt een significant probleem voor het business proces. Er is géén goed werkbaar workaround beschikbaar als tijdelijke oplossing.
Prioriteit 3	Incidenten met • Business Impact Hoog en Urgentie Laag • Business Impact Middel en Urgentie Midden • Business Impact Laag en Urgentie Hoog Voorbeeld: Een deel van de dienst is niet beschikbaar, maar dit veroorzaakt geen probleem voor het business proces. Een goed werkbaar workaround (bijvoorbeeld alternatieve werkwijze) is beschikbaar als tijdelijke oplossing.
Prioriteit 4	Incidenten met • Business Impact Laag en Urgentie Laag Onderzoek van • Business Impact Middel en Urgentie Laag • Business Impact Laag en Urgentie Middel Voorbeeld: De dienst is beschikbaar, maar een minder belangrijke functie is niet beschikbaar of werkt niet volledig volgens de specificatie.

Opdrachtnemer mag de Prioriteit van een Incident nooit verlagen zonder uitdrukkelijke toestemming van de Opdrachtgever.

3.1.3 Wijziging en projectprioriteit

Opdrachtgever zal een prioriteitsniveau toekennen voor de planning en uitvoering van standaard wijzigingen, Adaptief Support en Meerwerk. Standaard wijzigingen worden behandeld op volgorde van binnenkomst, met een vastgesteld oplostermijn. Voor niet-standaard wijzigingen uit het Adaptief Support en Meerwerk is het prioriteitsniveau ofwel '**dringend**' of '**niet-dringend**'. Deze worden in de releasekalender opgenomen.

Opdrachtgever kan genooddaakt zijn om in het kader van wet- en regelgeving wijzigingen door te laten voeren vóór een vastgestelde vervaldatum, in die gevallen is het verstrijken van een opleverdatum vaak niet mogelijk/aanvaardbaar. Om te voorkomen dat de afspraken met betrekking tot Adaptief Support/Meerwerk niet worden gehaald, wordt in het eerste jaar de definitie van de soorten niet-standaard wijzigingen (Adaptief Support/Meerwerk) beoordeeld. Dit zou kunnen leiden tot meer soorten prioriteitsniveaus (bijvoorbeeld "**zeer urgent**").

3.2 Support Windows

Onderhoud en ondersteuning

Voor alle incidenten:

- Van maandag t/m vrijdag (werkdagen) 07:30 tot 17:30 (CET), uitgezonderd de feestdagen zoals beschreven in de Algemene Termijnenwet.

Voor Prioriteit 1 incidenten is er een extra bereikbaarheidsvenster:

- Van maandag tot en met zondag buiten het hierboven gedefinieerde tijdsvenster. Alle incidenten die optreden waardoor de Oplossing niet correct werkt, worden behandeld als Prioriteit 1-incidenten. Partijen maken na gunning, gedurende de Implementatiefase concrete afspraken over het extra bereikbaarheidsvenster en de invulling daarvan.

Adaptief Support en meerwerk

- Opdrachtnemer is verplicht ervoor te zorgen dat vragen met betrekking tot Adaptief Support en Meerwerk van maandag tot en met vrijdag, met uitzondering van feestdagen zoals beschreven in de Algemene Termijnenwet, worden beantwoord door een Nederlandstalig teamlid tussen 09:00 en 17:00 (CET).

3.3 KPI en Service level targets Incident Management

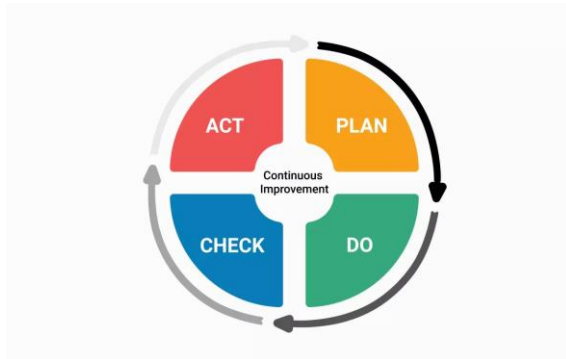
Incidenten	Reactietijd	Functiehersteltijd
Prioriteit 1	30 min	95% binnen de gestelde termijn van 4 uur
Prioriteit 2	1 uur	90% binnen de gestelde termijn van 2 werkdagen
Prioriteit 3	4 uur	90% binnen de gestelde termijn van 5 werkdagen
Prioriteit 4	Volgende werkdag	100% opgelost binnen de afspraaktijd met de indiener

KPI	Servicelevel target
Percentage van alle geregistreerde calls van incidentmanagement dat moet worden opgelost binnen de Functiehersteltijd Servicemanagement tooling input: • Aantal incidenttickets dat is opgelost binnen de afgesproken oplossingstijden per maand. • Totaal aantal geregistreerde incidenttickets per maand Berekening: $\frac{[\text{Aantal incidenttickets opgelost binnen afgesproken tijden}]}{[\text{Totaal aantal gelogde incident tickets}]} \times 100$	90%

4. Continuous Service Improvement (CSI)

Continuous Service Improvement (CSI) zorgt ervoor dat de dienstverlening in lijn blijft met veranderende business behoeften. Dit gebeurt door het identificeren en implementeren van verbeteringen aan de diensten die de bedrijfsprocessen verbeterd ondersteunen.

Opdrachtnemer voert het CSI uit volgens de PDCA-cyclus voor continue verbetering van incidenten/problems, applicaties en Technologisch Landschap.



Plan: identificeer en beoordeel een kans, kloof of probleem en plan een verandering om deze te verbeteren.

Do: breng de wijziging aan, meestal op kleine schaal.

Check: verifieer met behulp van gegevens dat de wijziging de gewenste impact heeft gehad... of niet.

Act: Implementeer op basis van de gegevens de effectieve verandering op een bredere schaal met continue evaluatie. Als de gewenste resultaten niet zijn behaald, ga dan terug naar de beoordeling en plan voor andere veranderingen.

4.1 KPI's en service level targets Continuous Service Improvement

KPI	Servicelevel target
Leverancier kan serviceverbetering laten zien in bv. Incident-, Probleemprocessen. Uitgangspunt is minimaal 1x per kwartaal.	Opdrachtnemer doet een voorstel.

5. Configuratiebeheer

De Opdrachtnemer moet een geformaliseerd configuratiebeheerproces hebben. Configuratiemanagement moet in ieder geval inzicht geven in:

- CMDB;
- autorisaties;
- rollen en verantwoordelijkheden;
- softwarecontrole & distributie.

6. Change Managementproces (CM)

Het doel van change management is het efficiënt en snel doorvoeren van wijzigingen in de applicatie en achterliggende systemen/infrastructuur. Deze wijzigingen worden uitgerold via gestandaardiseerde methodes en procedures.

Het change managementproces moet minimaal de volgende uitgangspunten bevatten:

Nr	Omschrijving
6.1	De Opdrachtnemer is verplicht de wijzigingen, die van invloed zijn op de dienstverlening en/of interfaces met Opdrachtgever, aan te melden bij Opdrachtgever en de uitvoering van changes in goed overleg uit te voeren.
6.2	Opdrachtnemer draagt zorg dat alle relevante wijzigingen, bijvoorbeeld updates van software en naar aanleiding van wijzigingen in nieuwe wet- en regelgeving, in changes worden verwerkt. Opdrachtnemer is hierbij verantwoordelijk om bij te houden welke wijzigingen en toevoegingen gedaan moeten worden. De kosten voor dit soort wijzigingen zijn inbegrepen in de vaste kosten.
6.3	In de SLA wordt beschreven hoe het aanmelden en verwerken van de changes tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer dient plaats te vinden. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de changeprocedure die Opdrachtgever hanteert.
6.4	Standaard wijzigingen (vooraf geautoriseerd) Een standaard wijziging is een verandering aan de dienst (Oplossing) waar vooraf toestemming is gegeven door Opdrachtgever voor de aanpak. Standaard wijzigingen betreffen verzoeken van Opdrachtgever die terugkerend zijn, bekend zijn, procedureel beschreven zijn, en uitgevoerd worden volgens een vooraf gedefinieerde en geautoriseerde procedure. De kosten van standaard wijzigingen zijn inbegrepen in de vaste kosten van het Onderhoud en ondersteuning. Standaard wijzigingen omvatten, maar zijn niet beperkt tot: • Maken, wijzigen of verwijderen (gebruikersaccounts, gebruikers authenticatie of gebruikersprofielen); • Wachtwoord reset. Voor standaard wijzigingen wordt een maximumoplostijd vastgesteld.
6.5	Niet-standaard wijzigingen (Adaptief Support/Meerwerk) Een niet-standaard wijziging is een aanvraag voor een nieuwe dienst of een verzoek tot functionele verbetering van een bestaande dienst door Opdrachtgever. In geval van een verzoek tot een niet-standaard wijziging brengt Opdrachtnemer eerst een offerte uit aan Opdrachtgever. Deze wordt bevestigd door een aparte Inkooporder van Opdrachtgever. Een niet-standaard wijziging wordt opgeleverd op de gezamenlijk overeengekomen opleverdatum.

6.1 KPI's en service level targets Change Management

KPI	Servicelevel target
Een maximale oplostijd voor Standaard Changes	Nader te bepalen
Een rapportage met de standaard wijzigingen/niet-standaard wijzigingen	1x per kwartaal

7. Availability Managementproces (AM)

Het proces dat, ten behoeve van een met de opdracht overeengekomen optimale beschikbaarheid van de dienst, de juiste inzet van middelen, methoden en technieken worden gewaarborgd.

De beschikbaarheid wordt berekend op basis van het afgesproken Service window voor standaard support minus de ongeplande downtime van de dienst, uitgezonderd gepland onderhoud. Een prioriteit 1 incident heeft direct invloed op de beschikbaarheid van de betreffende dienst.

Het Availability Management proces moet minimaal de volgende uitgangspunten bevatten:

Nr	Omschrijving
7.1	Gepland onderhoud (maintenance window) wordt niet meegenomen in de beschikbaarheidsberekening. Gepland onderhoud wordt uitgevoerd op een tijdstip waarbij de operatie van Opdrachtgever er zo min mogelijk hinder van ondervindt, in het weekend of na 18:00 (CET). Gepland onderhoud wordt minimaal twee weken van tevoren door Opdrachtnemer bekend gemaakt. Alle andere soorten van niet-beschikbaarheid (down time) die nodig is voor ongepland onderhoud zijn wel meegenomen in de berekening van de beschikbaarheid van de diensten.
7.2	De dienst (Oplossing) is altijd te gebruiken maandag t/m zondag 00:00 uur tot 23:59 uur CET, 365 dagen per jaar (Service Window). Dit is inclusief (nationale) feestdagen, zoals beschreven in de Algemene Termijnenwet. Er is standaard ondersteuning (Support Window) tijdens kantoor tijden (ma t/m vr 07:30 - 17:30 uur) en ook ondersteuning buiten kantooruren voor incidenten met prioritering 1. Het percentage van de beschikbaarheidsberekening van de dienst is (uren per maand tijdens de Service Window) minus (uren ongeplande downtime) / (uren per maand tijdens de Service Window) x 100.
7.3	Opdrachtnemer neemt maatregelen, zoals back-up/restore, om verlies van gegevens te voorkomen.

7.1 KPI's en service level targets Availability Management

KPI	Servicelevel target
Beschikbaarheidspercentage afgelopen maand binnen Service Window. Servicemanagement tooling input: - Duur van verstoringen tijdens de rapportageperiode, in onderling overleg toegewezen aan toepassingen die vallen onder Opdrachtnemer - Totale duur van de rapportageperiode - Aantal Prioriteit 1 verstoringen en ongeplande downtime. Berekening: $\frac{[\text{Uren per maand tijdens Service Window}] - [\text{uren ongeplande downtime}]}{[\text{Uren per maand tijdens Service Window}]} \times 100$	99,9%

8. Performance Managementproces (PM)

Prestatiemanagement of Performance Management (PM) omvat alle activiteiten, die zijn gericht op het berekenen en verbeteren van de prestaties van de klantcontactcenter medewerkers. Voor Performance Management zijn vaak een aantal tools nodig, zoals gespreksopname, kwaliteitsbewaking, coaching en gamificatie.

Om de prestaties van de klantcontactcenter medewerkers te beoordelen is een mix van kwantitatieve en kwalitatieve KPI's nodig. Naast callcenter-statistieken, het meten van klanttevredenheid, de algehele kwaliteit van de klantervaring zijn ook realtime spraak- en desktopanalyse essentieel voor een omnichannel contact center.

Het Performance Management proces moet minimaal de volgende uitgangspunten bevatten:

Nr	Omschrijving
8.1	Like of dislike – Hoe tevreden is de klant nu echt? Snelheid en kwaliteit kunnen op papier kloppen, maar is de klant ook echt tevreden? Wat je tegenwoordig veel ziet is het 'duimpje omhoog of duimpje omlaag'. Het meten van wat de klant echt van jouw dienstverlening vindt gaat veel dieper. Het meten van tevredenheid kan zijn op het moment dat je in contact bent met de klant. Dan zal de emotie nog zwaarder meewegen. Enkele dagen later kan ook, waarbij er een kans is dat de klant niet meer zo goed weet hoe het gesprek verliep. Na het oplossen van een probleem kan je na een tijdje automatisch een formulier sturen. Dan verkrijg je altijd een beter beeld van de specifieke serviceverlening dan wanneer deze uitvraag niet is gedaan. Een linkje met daarachter een uitvraagformulier kan gemakkelijk naar de meeste kanalen worden gestuurd na het contactmoment. De Opdrachtnemer wordt geacht de tevredenheid te kunnen meten d.m.v. een klantentevredenheidsonderzoek (KTO) bij de interne medewerkers van het CBR en bij de klanten van het CBR.
8.2	Per gebruiker, per team moet men inzicht hebben tot de volgende callcenter thresholds: • current calls in Queue: het aantal oproepen in de wachtrij; • current longest waiting call: de wachttijd van de langst wachtende oproep; • estimated wait time: de geschatte tijd dat bellers wachten tot een agent hen begroet; • average handling time: de gemiddelde tijd die nodig is om een oproep in de wachtrij te verwerken; • average speed of answer: de gemiddelde tijd die een beller in de wachtrij heeft gestaan voordat de oproep door een agent wordt beantwoord; • abandoned calls: het aantal oproepen, die niet beantwoord zijn door een agent. De Opdrachtnemer wordt geacht dit realtime inzichtelijk maken via o.a. Management rapportage tools en spraak- en desktopanalyse (Walldisplays, recording).

8.1 KPI's en service level targets Performance Management

KPI	Servicelevel target
Een rapportage van het uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek (KTO)	1x per half jaar
Inzichtelijk maken callcenter-statistieken, spraak- en desktopanalyse	Realtime

9. Capaciteitsbeheer

Doelstellingen van capaciteitsbeheer:

- De Opdrachtnemer voert proactieve monitoring uit om de capaciteit te verzekeren die nodig is om alle diensten te leveren. Tijdig opschalen (of afschalen) is de volledige verantwoordelijkheid van Opdrachtnemer;
- Capaciteit is ontworpen om x loggings per seconde te verwerken;
- Capaciteit is ontworpen om x transacties per seconde af te handelen;
- Capaciteit is ontworpen voor x gelijktijdige gebruikers (ingelogd).

10. Service Level Rapportage (SLR)

Opdrachtnemer rapporteert de prestaties van de diensten in vergelijking met de gedefinieerde serviceniveaus. Als Opdrachtnemer een of meer serviceniveaus niet haalt tijdens een meetperiode, wordt een analyse van de hoofdoorzaak plus voorgestelde corrigerende maatregelen toe aan dit rapport. Het kan zijn dat onderstaande rapportages worden samengevoegd.

In de servicelevel rapportage kunnen de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Overzicht van de uitvoering van de dienstverlening in relatie tot de SLA-afspraken;
- In de SLR's dient aangegeven te worden in hoeverre hieraan wel of niet voldaan is, wat er gedaan wordt om weer te voldoen aan de gestelde criteria of welke acties ondernomen worden om te blijven voldoen aan deze criteria;
- Analyse van opgetreden incidenten en problemen, met vermelding van wat er gedaan wordt om deze incidenten en/of problemen te voorkomen, dan wel sneller te verhelpen;
- Analyse van de doorgevoerde wijzigingen, waarbij ingegaan kan worden op de reden van de wijziging, ondervonden moeilijkheden tijdens het invoeringstraject en het uiteindelijke resultaat;
- Een overzicht van extra (niet door te belasten) werkzaamheden;
- Een overzicht van extra dienstverleningsactiviteiten die wel in rekening gebracht zullen gaan worden, maar waarover wel in principe overeenstemming is bereikt.

De Service Level Rapportage moet minimaal de volgende uitgangspunten bevatten:

Nr	Omschrijving
10.1	Elk maand wordt gerapporteerd over de dienstverlening. Deze rapportage wordt voor de 10de van de maand, volgend op de maand waar de rapportage betrekking op heeft, opgeleverd aan CBR.
10.2	In de SLR-rapportages moet Opdrachtnemer rapporteren over elk KPI en Servicelevel target in de overeengekomen SLA: • De werkelijke prestaties ten opzichte van de servicelevel target; • Informatie over de trend van de dienstverlening; • Een verklaring over niet gehaalde servicelevel target(s); • De maatregelen voor servicelevel target(s) die niet zijn gehaald en die door de Opdrachtnemer in de volgende verslagperiode zullen worden uitgevoerd; • Een samenvatting van de aanbevelingen en toekomstige ontwikkelingen. Concreet houdt dit het volgende in: • Beschikbaarheid van de omgeving [% van de tijd dat de applicatie(s) beschikbaar waren]; • Prestaties. KPI's. Percentage aangeven waar de norm wel/niet gehaald is. + toelichting bij niet halen; • Incidenten/Service Verzoeken a. Aantal nieuwe incidenten/Service Verzoeken deze maand; b. Aantal opgelost/afgesloten; c. Aantal openstaand op eind van de maand; d. Vermelden uitzonderlijke incidenten; e. Doorlooptijd per Incident/Service Verzoek. • Trend aangeven per maand over looptijd contract

	De informatie moet digitaal in Pdf-formaat aan de Service Delivery Manager van Opdrachtgever worden geleverd.
10.3	Serviceoverleg, hierbij het bespreken van de dienstverlening van afgelopen periode door Opdrachtnemer, gericht op de prestaties en de kwaliteit. Iedere kwartaal komt de Service Manager van de Opdrachtnemer en Service Delivery Manager van Opdrachtgever bijeen in het (tactische) kwartaaloverleg. Het initiatief voor deze bijeenkomst ligt bij Opdrachtgever. Indien gewenst, kunnen de contactpersonen andere personen, bijvoorbeeld specialisten, vragen de bijeenkomst bij te wonen. Aan de orde komt onder andere: • Verslag en actielijst op basis van eerder overleg; • Managementrapportages; • Vaststellen realiteit KPI's van de afgelopen periode (maand); • Mogelijke afwijkingen op de afgesproken KPI's; • Financiële onderbouwing verrichte diensten; • Klanttevredenheid. Output: Verslag en actielijst opgesteld door de Opdrachtnemer, en goedkeuring door Service Delivery Manager Opdrachtgever.
10.4	Geschillen zullen worden opgelost door de Service Managers/Service Delivery Managers van beide partijen. Indien de kwestie niet opgelost kan worden, heeft iedere partij het recht de kwestie voor te leggen aan de Contracteigenaren van beide partijen.

10.1 KPI's en service level targets Service Level Rapportage

KPI	Servicelevel target
Service Level Rapportage (SLR)	Uiterlijk 10e dag van de maand.
Incidenten Management rapportage	Uiterlijk 10e dag van de maand.

11. Service Level Management (SLM)

Service Level Management (SLM) is de controle en het beheer van de kwaliteit van een service (QoS) op basis van KPI's. Deze KPI's variëren van algemene beschikbaarheid tot het leveren van statistieken op basis van zeer specifieke services.

Service Level Management omvat de vergelijking op basis van de werkelijke prestaties met vooraf gedefinieerde verwachtingen, het bepalen van passende maatregelen, en het produceren van inhoudelijke rapporten over de service. Service Level Management voorziet in een 'comfort zone' over de kwaliteit van een bepaalde oplossing.

Het Service Level Management kent drie niveaus van besturing:

- Strategische niveau;
- Tactische niveau;
- Operationeel niveau.

12. Auditlogging en Monitoring

Auditlogging moet beschikbaar zijn over de gehele keten (van wijzigingen in infrastructuur van de gegadigde t/m wijzigingen gedaan door de medewerkers van CBR).

Auditlogging moet minimaal voldoen aan de in de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) gestelde eisen, waaronder:

- Minimale eisen aan de informatie die wordt gelogd;
- Bewaartermijn van de logging;
- Logfaciliteiten en informatie in logbestanden moeten worden beschermd tegen vervalsing en ongevoegde toegang. Voor de toegang tot auditlogging moet één aparte autorisatie-rol beschikbaar zijn;
- De logbestanden zullen, zodra beschikbaar, naar een centrale CBR-logserver worden getransporteerd op basis van open standaarden, zoals Syslog;
- Auditlogging moet gescheiden zijn van andere loggings, zoals technische logging en regulier functionele logging."

13. Security Management

13.1 Regelmatige penetratie- en kwetsbaarheidstesten

CBR vereist dat Opdrachtnemer periodiek deelneemt aan penetratie- en kwetsbaarheidstests op zijn diensten of ad hoc indien nodig vanwege de aard van een wijziging. Wanneer de resultaten niet voldoen aan de vereiste normen en voorschriften, is de Opdrachtnemer verantwoordelijk voor het oplossen van de problemen en het geruststellen dat services worden getest en voldoen aan de verplichte normen en voorschriften.

13.2 Verplichte normen en voorschriften

Raadpleeg de bijlage Informatiebeveiliging van de Overeenkomst voor de definities van verplichte beveiligingsnormen en -regelgeving.

13.3 Security

Het CBR vereist dat er een contactpersoon bij Opdrachtnemer aanwezig is om Securityproblemen toe te wijzen en als escalatiepunt te fungeren bij calamiteiten. De contactpersoon van de Opdrachtnemer moet het mandaat hebben om kritieke problemen met betrekking tot Security en Privacy op te lossen.

13.4 Privacy

Het CBR verwerkt Persoonsgegevens van kandidaten op grond van een publiekrechtelijke taak en verwerkt Persoonsgegevens van medewerkers op grond van de arbeidsovereenkomst. Het beschermen van Persoonsgegevens heeft continue de aandacht en dient binnen de kaders van de privacywetgeving AVG te worden uitgevoerd.

Wanneer Persoonsgegevens, waar het CBR Verwerkingsverantwoordelijke is, door een derde partij worden verwerkt, dan blijft het CBR verwerkingsverantwoordelijk voor deze gegevens. In dat geval sluit het CBR een Verwerkersovereenkomst met de Verwerkers, zie integrale bijlage van de Overeenkomst.

In de Verwerkersovereenkomst zijn de volgende onderwerpen opgenomen:

- de doeleinden waarvoor de gegevens mogen worden verwerkt;
- instructies op welke wijze de persoonsgegevens mogen worden verwerkt;
- welke beveiligingsmaatregelen moeten worden genomen;
- de geheimhoudingsplicht;
- inschakeling van derden en onderaannemers;
- opslaglocatie van de data;
- het verlenen van bijstand bij het doen nakomen van verplichtingen uit hoofde van de artikelen 32 tot en met 36 van de AVG;
- verwijderen of teruggeven van de Persoonsgegevens na beëindigen van de samenwerking met de Verwerker;
- auditmogelijkheid;
- aansprakelijkheid in geval van schade door het niet naleven van regelgeving.

Wederpartij Verwerkt Persoonsgegevens niet buiten de Europese Unie, tenzij hij daarvoor vooraf uitdrukkelijk schriftelijk toestemming heeft verkregen van Opdrachtgever en behoudens afwijkende wettelijke verplichtingen.

14. Ondertekening

De ondergetekenden verklaren hierbij dat:

- partijen in deze SLA hun rechten en plichten hebben vastgelegd; en
- partijen zich verbinden om de toegewezen taken en verantwoordelijkheden, voortvloeiend uit de beschreven rechten en plichten, naar beste vermogen te vervullen.

Aldus overeengekomen op <datum> en ondertekend in tweevoud door:

OPDRACHTNEMER

OPDRACHTGEVER

Naam: <naam>
Functie: <functie>

Naam: <naam>
Functie: <functie>