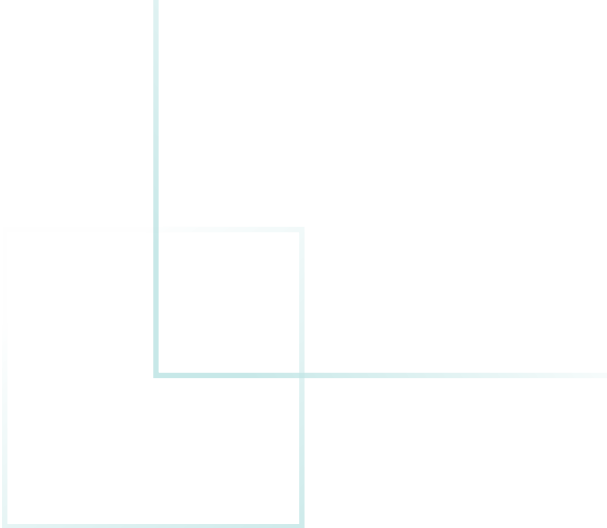


Få succes med outsourcing – hele vejen fra mål til drift

Få grundlag for at vurdere værdi og risici ved at outsource IT-driften i små og mellemstore virksomheder.





Få succes med outsourcing – hele vejen fra mål til drift

Afklaring og forberedelse

Forord	2
Hvilke gevinster opnår du ved at outsource driften?	3
Hvad er dit IT-udgangspunkt?	5
Hvad er dit formål?	7
Hvem skal inddrages i processen?	8
Støb fundamentet for en vellykket IT-drift	9
Hvad er mit behov?	10
Find den rigtige partner	11

Samarbejdet med IT-outsourcing-partneren

Kom godt fra tilbud til kontrakt	12
Indled etableringsfasen i små skridt	16
Driftsfasen	19
Konklusion	20

Forord

Denne guide er målrettet dig, der er IT-ansvarlig i en lille eller mellemstor virksomhed og skal hjælpe dig med at beslutte, om din virksomhed skal outsource dele af eller hele din virksomheds IT-drift.

Vejledningen er baseret på Cepheos mere end 30 år lange erfaring inden for udvikling og implementering af IT-løsninger samt design og drift af infrastruktur. Vi har i den tid arbejdet sammen med tusindvis af små og store virksomheder på tværs af hele Skandinavien. De erfaringer gør, at vi er godt rustede til at vurdere, hvornår og i hvilke situationer det giver bedst mening at outsource driften af IT.

Undervejs får du blandt andet indsigt i, hvordan du:

- Planlægger outsourcingforløbet afhængigt af dit specifikke udgangspunkt
- Afdækker formål og vurderer værdi, behov og modenhed
- Lægger en plan for forløbet
- Vurderer, hvem der skal inddrages i organisationen – og hvornår
- Sikrer en vellykket drift af IT
- Vurderer, hvilken type partner der er rigtig for dig

Vi klæder dig også på til at komme skridtet videre, fra at forhandle en tilfredsstillende kontrakt på plads med den rigtige IT-partner til at etablere en skalerbar og stabil drift.



KAPITEL 1

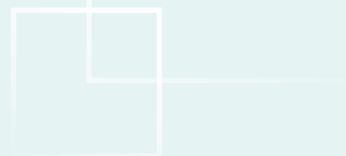
Hvilke gevinster opnår du ved at outsource driften?

Alt efter din virksomheds mål og behov kan det være relevant at outsource dele af eller hele din virksomheds IT-drift. Er du i tvivl, kan du med fordel starte i det små og i første omgang overføre en mindre del for at prøve det af. Så kan du altid tilføje eller justere bagefter.

Der er naturligvis fordele ved at beholde driftsansvaret internt – heraf primært: Du bevarer kontrollen og ansvaret for alle detaljer, og infrastrukturen administreres og vedligeholdes af dine egne medarbejdere, der kender virksomhedens behov og kultur.

Skal, skal ikke:

Er IT-outsourcing en fordel for din virksomhed? Outsourcing kræver overvejelser, metodik og ledelsesopbakning – men de potentielle gevinster er store.

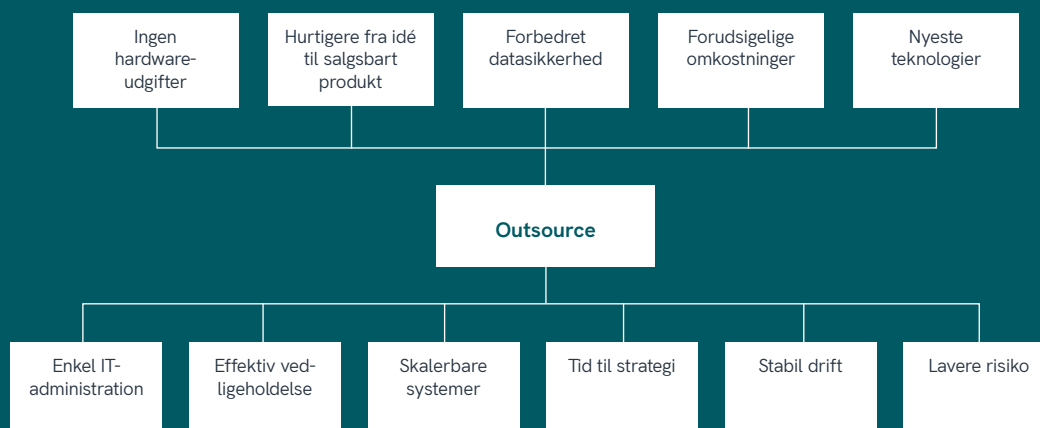


Men ofte kan din virksomhed imidlertid opnå endnu flere fordele ved at outsource driften af IT i et eller andet omfang:

- Du frigør ressourcer og kan koncentrere dig om kerneforretningen
- Du oplever en mere kontrolleret og stabil drift af IT og forenklet IT-administration
- Du får adgang til stærke IT-kompetencer og et IT-fagligt miljø
- Du kan løbende skalere IT-plattformen i takt med virksomhedens udvikling
- Du behøver ikke investere i ny hardware for at være opdateret på den teknologiske udvikling
- Din virksomhed bliver mindre eksponeret for risici i form af fx afhængighed af nøglemedarbejdere
- Du får lettere adgang til øget informationssikkerhed i overensstemmelse med databeskyttelsesreglerne (GDPR)
- Du kan optimere likviditet og cash-flow og planlægge efter faste udgifter til IT-driftsomkostninger
- Du kan effektivisere drift og vedligehold
- Du kan optimere "time to-market"

Jo mere af din IT-drift, du outsourcer, des flere af de ovennævnte fordele kan din virksomhed nyde godt af.

Dine konkrete fordele ved at outsource afhænger af, hvilket IT-plattform du benytter dig af nu (læs mere om det i kapitel 2), og dine kort- og langsigtede mål for din IT-plattform (læs mere om det i kapitel 3).





KAPITEL 2

Hvad er dit IT-udgangspunkt?


Den rigtige platform, til den rigtige applikation, på det rigtige tidspunkt.

Måske har du allerede applikationer, der kan udnytte cloudteknologien med muligheder for at skalere op og ned på kort tid. Eller også har du kritiske systemer, der stadig benytter lokal eller hosted hardware for at fungere optimalt. Under alle omstændigheder har din virksomhed sandsynligvis behov for en blanding – og det får du med en hybrid platform.

Cloudteknologien lader dig rykke hurtigt, når forretningen kræver det, mens dedikeret hardware kan give højere performance og måske lette tilpasninger, som netop din branche kræver.

En hybrid IT-infrastruktur betyder, at du undgår dyre hardwareinvesteringer, som du ikke behøver, samtidig med at du slipper for store ekstraregninger fra cloud-løsninger, der aldrig burde være taget i brug. Den rigtige kombination af platforme sparer dig penge, giver dig mulighed for at transformere IT i samme tempo som forretningen og for at rykke, før konkurrenterne gør det.

Men uanset hvilken løsningstype, du overvejer at implementere, bør du gøre dig klart, hvordan din virksomhed håndterer driften af IT i dag for at blive i stand til at vælge den sammensætning, der passer bedst til netop din organisation.

- 
- 5. Fuld outsourcing**
Fuld outsourcing, hvor IT-partneren tager sig af alle praktiske spørgsmål, så virksomheden kan koncentrere sig om sin forretning.
 - 4. Kontrolleret**
Kontrolleret tilgang med hyppig, planlagt vedligeholdelse ud fra et klart defineret mål.
 - 3. Proaktiv**
Proaktiv tilgang, hvor virksomheden har overblik over systemer og processer og har en plan for, hvordan planlagte og uplanlagte hændelser skal håndteres.
 - 2. Reaktiv**
Reaktiv tilgang: Ændring og fejlretning, når kunder eller medarbejdere påpeger et problem.
 - 1. Ad hoc**
Ad hoc ændring og fejlfinding.

Man kan placere forskellige grader af IT-håndtering på en skala, der strækker sig fra den mindst udviklede til den mest udviklede plan, sådan som illustrationen på forrige side viser. I den ene ende af skalaen hører virksomheder med en tilgang til IT-driften, der går ud på, at man ændrer og fejlfinder ad hoc. Andre virksomheder reagerer, når kunder eller medarbejdere påpeger behovet. Atter andre har en mere proaktiv og kontrolleret tilgang med planlagte opdateringer og vedligeholdelse.

I den anden ende af skalaen ligger virksomheder, som har outsourcet al IT-drift til en eller flere eksterne IT-partnere og bruger så godt som ingen tid på at bekymre sig om IT-drift. Vurder, hvor på skalaen din virksomheds plan for IT-driften befinder sig.

Når du har placeret din virksomhed blandt disse måder at håndtere IT-drift på, kan du vurdere, om din virksomheds håndtering af IT-driften nu også passer til din virksomheds behov.

Er du i tvivl om, hvilke af ovennævnte eksempler der beskriver din virksomheds tilgang til IT-drift, kan følgende eksempler måske hjælpe dig med afklaringen.

De er alle tegn på, at din virksomhed har udfordringer, som måske kan afhjælpes ved at øge modenhed og/eller lægge ansvaret over til en ekstern partner:

- Hyppige systemnedbrud
- Lange ventetider på normal drift efter et nedbrud
- Ineffektivitet på grund af IT-problemer
- Supportopgaver trækker ud
- Mange uplanlagte IT-opgaver
- Utilfredse IT-brugere

I almindelighed kan du gå ud fra at høste større gevinster ved outsourcing, des større misforhold der er mellem din nuværende driftssituation og dine forventninger til, hvordan tingene bør køre.

Hyppige nedbrud, talrige uplanlagte IT-opgaver og stigende utilfredshed blandt medarbejderne med systemerne er klassiske tegn på, at du bør gentænke driften.





KAPITEL 3

Hvad er dit formål?

Det er mindst lige så vigtigt at definere et konkret mål med at outsource IT-løsninger til en strategisk partner eller at lægge dem op i skyen som rent faktisk at gøre det.

IT-outsourcing skaber – isoleret set – ikke resultater. Dem opnår du kun i kraft af din strategi, planlægning og forberedelse. Det er kort sagt dine mål og ambitioner, der afgør, hvor meget du får ud af at rykke din drift helt eller delvist til skyen eller en IT- eller hostingpartner. Uanset om det sker som led i din digitale udvikling af forretningen og med en velformuleret strategi for forandringsledelse – eller om du alene vil benytte dig af skyens skalerbarhed og robusthed.

Hvis du er nået frem til, at outsourcing er vejen frem for din virksomhed, er næste skridt derfor at formulere formålet med at tage skridtet. Et klart formuleret formål er din rettesnor, når du efterfølgende skal tage stilling til behov, værdi og modenhed i forhold til pris.

Vurder derfor værdi, behov samt egen og potentielle IT-partners modenhed som et led i din målaflarung. Kan outsourcing tilføre din virksomhed økonomisk værdi, forbedre arbejdsgange og processer, optimere produktiviteten, øge sikkerheden – eller måske flere af elementerne på én og samme tid?

Svaret på dét spørgsmål kan have betydning for, hvilke aktiviteter, løsninger eller platforme, du vælger at lægge ud – og i hvilket omfang, du vælger at gøre det.

På det mere konkrete plan kan du lægge ud med at indkredse din virksomheds behov ved at svare på følgende spørgsmål:

- Trænger systemer og processer, fx ERP, CRM eller samarbejde og vidensdeling, til en opgradering?
- Er dine medarbejders samarbejdsprocesser enkle, logiske og optimale, og er deres arbejdsredskaber effektive?
- Hvis du skulle starte forfra, ville du så ændre roller eller funktioner?
- Kræver din virksomhed skræddersyede løsninger, eller kan du nøjes med mere standardiserede løsninger?
- Er du tilstrækkeligt garderet mod IT-nedbrud, hackerangreb eller andre brud på sikkerheden, som kan skade din virksomheds økonomi og omdømme?

Klare svar på disse spørgsmål bygger fundament under arbejdet med at formulere en plan for din virksomheds behov og mål med at outsource.

Se kapitel 9 for, hvilke løsninger der kan være relevante, alt efter hvad du svarer på ovennævnte spørgsmål.

Hvem skal inddrages i processen?

Des grundigere, du har overvejet, hvordan, hvor meget og hvornår, der skal outsources, des større er chancen for succes. Også selv om du sidenhen – og måske endda flere gange – erkender, at planen skal revideres.

Når du har formuleret en indledende outsourcing plan, bør du afstemme den med bestyrelse og ledelse. Det vil dels være med til at sikre fælles fodslag om baggrunden for den kommende proces – dels være med til at forankre beslutningen på topniveau, hvilket er ekstremt nyttigt.

Du vil nok opleve, at du kommer til at revidere planen – og estimering af fx behov og modenhed – i samspil med den eller de IT-partnere, du siden vælger at samarbejde med. Men des grundigere du har overvejet behov, muligheder og mål, inden du for alvor sætter arbejdet i søen, des større er chancen for, at indsatsen i sidste ende prioriteres, så værdien og chancen for succes er størst.

Når formål og plan er afstemt med bestyrelsen og ledelsen, skal de være formuleret, så de er til at forstå for IT-brugerne, som bør informeres, når målet og retningen ligger klar fra ledelsen. Senere, i etableringsfasen og i driftsfasen, kan IT-brugerne med fordel inddrages, så de kan komme med input til, hvilke systemer og processer der trænger til at blive støvet af eller justeret.

IT-brugerne kan også allerede nu bringes i spil i forbindelse med indsatsen for at klassificere din virksomheds brug af data og applikationer.

Alternativt kan dette også vente, til du har valgt IT-partner, så arbejdet kan foregå i samspil med denne. Ud fra klassificeringen og de behov, der fremgår af din virksomheds formål og plan, vurderer IT-partneren, hvilke kompetencer, processer, teknologier og aftaler, der er nødvendige for at understøtte formålet og gennemføre planen.

Afstem formål og outsourcing plan med bestyrelsen og ledelsen.





KAPITEL 5

Støb fundamentet for en vellykket IT-drift

Fundamentet for en vellykket IT-drift består – udover formålet og klassificeringen af data og applikationer – af nogle faktorer, der hver især er nogenlunde lige vigtige for succes:

- Brugernes og IT-partnerens kompetencer
- Virksomhedens og IT-partnerens processer og aftaler
- Teknologi

Derfor skal disse elementer tænkes ind i planen for etablering og IT-drift.

Det kan være svært for en lille IT-afdeling at mønstre den nødvendige samling af kompetencer, der skal til for at løfte den brede vifte af udfordringer, afdelingen skal kunne håndtere.

IT er ikke blot et spørgsmål om drift og patching af systemer – her skal også være styr på licenser, hardware, applikationer og juridiske detaljer omkring databeskyttelse og -sikkerhed samt rettigheder. Dertil kommer håndtering af eksempelvis forandringsledelse og beredskabsplaner.

Samtidig bruger små og mellemstore virksomheder med en lille IT-afdeling tit uforholdsmæssigt store summer på at investere i og implementere platforme, processer og teknologier. Derfor kan det ofte bedre betale sig at outsource håndtering af fx servicedesk samt systemer til monitorering og fejlsøgning af IT-systemer.

Det samme gælder for hardware som nødstrømsanlæg, redundans af servere og netværk til håndtering af back-up eller replikering. Når du outsourcer IT-opgaver, frigør det derfor ressourcer, der i stedet kan anvendes langt mere offensivt på at udvikle kerneforretningen.

Når du har afklaret formål og behov i forhold til kompetencer, processer og teknologi, kan du også bedre vurdere, hvad og hvor meget du har behov for at outsource, og hvilken type partner du skal kigge efter.

Det kan du også læse mere om kapitel 9.

Små og mellemstore virksomheder med en lille IT-afdeling bruger tit uforholdsmæssigt store summer på at investere i og implementere platforme, processer og teknologier.

Hvad er mit behov?

Des mere realistisk du er om din virksomheds reelle behov og forventninger vedrørende omfanget af dit outsourcing-projekt, des lettere bliver det at vælge den rigtige outsourcing-partner.

Når du skal afklare din virksomheds behov for IT-services, kan du skele til de tre former for outsourcing, som denne service typisk opdeles i, fra den lille løsning over den mellemstore til den omfattende løsning:

- Datacenter hosting
- Datacenter og applikations hosting
- Datacenter, applikations hosting og håndtering af infrastruktur

Vælger du en basal datacenter-løsning, bør IT-partneren blandt andet tilbyde firewall og netværksdrift af datacenteret, back-up og hardware-overvågning. Går du i stedet efter en lidt mere omfattende løsning med både datacenter og applikation services skal du lede efter en IT-partner, der tillige håndterer servermonitorering, driftssupport, sikkerhedsløsninger for datacenteret samt standardløsninger og applikationer, fx mail, ERP og SharePoint.

Vil du koncentrere dig om din kerneforretning og overlade al IT-drift til en ekstern IT-partner, skal du vælge en IT-partner, der – foruden det nævnte – også håndterer licenser, driver lokale netværk og forstår at koble din virksomheds kernekompetencer- og processer med dit IT-behov.

Det er som regel en fordel af outsource overordnede opgaver som infrastruktur, dvs. servere, netværk, opbevaring og vigtige applikationer som ERP. Har du samtidig mere specifikke behov, anbefaler Cepheo, at du samler alle opgaver hos én mellemstor eller stor IT-partner eller fortsætter med at klare den specifikke løsning internt i din virksomhed.

Ud over at se på, hvilke services potentielle IT-partnere tilbyder – såsom tilgængelighed og sikkerhed – bør du også se på IT-virksomhedens størrelse: En meget lille IT-virksomhed har ofte ikke tilstrækkelig kapacitet og modenhed til at dække dit behov. Derimod kan det med nogle større partnere være en udfordring, at små kunder føler sig klemte.

Vurder, om du går efter en lille løsning med ren hosting, en mellemstor eller en omfattende løsning.





KAPITEL 7

Find den rigtige partner

Et outsourcing-forløb er et tæt og forretningskritisk samarbejde, der kan strække sig mange år ud i fremtiden. Men selv den mest grundige kontrakt kan ikke rette op på dårlig kemi eller stive relationer. Det er derfor afgørende med overensstemmelse og "god kemi" mellem din egen virksomhed og din kommende outsourcingpartner. Ellers kan samarbejdet meget nemt blive besværligt, unødigt tungt eller måske endda mere kostbart end forventet.

Når du har besluttet, hvilket type IT-partner du skal entrere med, kan du indsnævre feltet yderligere ved at søge informationer om potentielle IT-partnere. Herunder om deres spidskompetencer, deres økonomiske stabilitet og historik. Det er også klogt at undersøge – eksempelvis gennem netværk, referencer og direkte kontakt – hvordan andre virksomheder af din størrelse oplever samarbejdet med de partnere, du selv har kig på.

Inviter herefter de potentielle kandidater til en indledende samtale. Formålet med samtalen er at afklare:

- Om kemien fungerer mellem dig og den potentielle IT-udbyder
- Om kandidaten forstår din virksomhed og dens behov
- Kandidatens procesmodenhed
- Kandidatens tilgang til opgaven
- Om partneren har tilstrækkelig erfaringen og er økonomisk stabil

Du kan læse mere om valg af partner og eventuelt ophør af samarbejde i kapitel 8.

Nu, hvor du har vurderet status for din nuværende IT-drift, hvordan du gerne vil have, at den skal fungere og hvorfor, har du formentlig et tydeligere billede af, hvad for en løsningstype og potentiel IT-partner du skal gå efter, og hvordan du skal forberede dig på næste skridt – forhandling om en aftale.

I de næste kapitler af denne guide får du tip til, hvad potentielle IT-partners tilbud og efterfølgende kontrakter bør indeholde, og hvordan du griber etableringsfase og driften an.

KAPITEL 8

Kom godt fra tilbud til kontrakt

Et tilbud fra en outsourcing-partner bør ikke kun indeholde oplæg til beskrivelse af den aftale, din virksomhed indgår med partneren – herunder servicemål (eller SLA). Tilbuddet bør også gøre det nemt for dig at gennemskue det reelle omkostningsniveau, når og hvis du i fremtiden får behov for at skalere op eller ned.

Efter du har vurderet og mødtes med dine mulige IT-partnere, er det en god ide at udvælge de 2-3 mest lovende og bede dem udarbejde et tilbud på opgaven. Jo mere målrettet og relevant information, du giver IT-partnere, des mere kvalificerede tilbud kan du forvente at få.

Hvad indeholder det gode tilbud?

Det gode tilbud bør selvsagt beskrive indholdet og omfanget af den foreslåede tekniske løsning.

Dertil kommer det mindst lige så vigtige, nemlig en specifikation af hver enkelt af de aftalte services og de servicemål – Service Level Agreements eller blot SLA – I er blevet enige om.

Hyppige servicemål er månedlig opetid på servere, svartid og reaktionstid på support-henvendelser m.v. Hver service bør være fremstillet med sin egen økonomi, så det er nemmere for dig at gennemskue værdien af hvert element og sammenligne det med, hvad din virksomhed får ud af hver enkelt service.

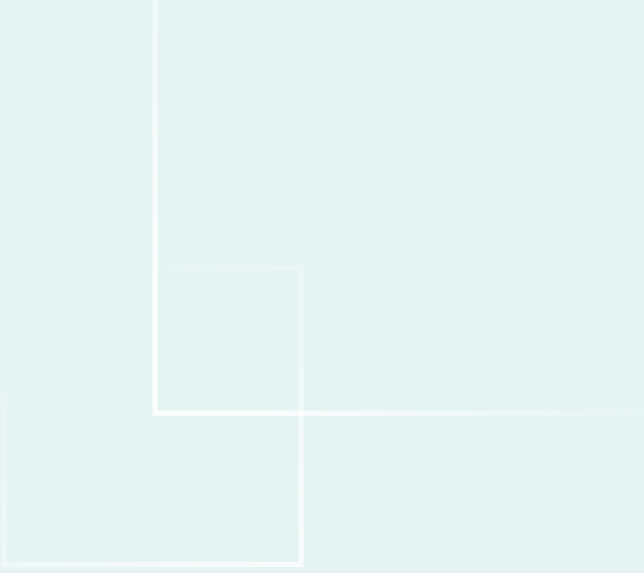
Tilbuddet bør også rumme en prislister for alle de relevante services, IT-partneren kan tilbyde. Det gør det muligt for dig at foretage en beregning på omkostningsniveauet, hvis du senere får brug for at udvide eller indsnævre aftalen.

Tilbuddet – og den kontrakt, det eventuelt munder ud i – bør nemlig være udformet således, at du har mulighed for at skalere op og ned på de enkelte IT-services alt efter din virksomheds behov.

Det bør tydeligt fremgå af den aftale, du indgår med IT-leverandøren, at aftalen indeholder to adskilte faser, nemlig en etableringsfase og en driftsfase. For hvor det er nemt at tilrette elementer i etableringsfasen, er det straks sværere at ændre på aftalen om driftsfasen.

I denne fase bør du også afklare rollefordelingen mellem din virksomhed og din IT-leverandør samt udarbejde delmål for, hvad IT-partneren konkret skal levere – og hvornår. Nedefæld det indledningsvis i et tilbud og dernæst i en kontrakt med IT-partneren, som du kan holde partneren op på i etablerings- og driftsfaserne.

Hvor det er nemt at tilrette elementer i etableringsfasen, er det straks sværere at ændre på aftalen om driftsfasen.



Undervejs i den indledende samarbejdsproces skal du være opmærksom på, om samarbejdet med outsourcing partneren fungerer godt og om du føler, at din virksomhed er i trygge hænder. Hvis der derimod er elementer i relationen, som du er decideret utilfreds med – og som der ikke rettes op på i en fart, når du gør opmærksom på forholdet – er det et godt tidspunkt at afbryde samarbejdet og finde en anden partner.

Klassificer dine data og applikationer

Når du har valgt, hvilket tilbud du vil tage imod, skal du til at klassificere dine data og applikationer, hvis du ikke allerede har gjort det (se også kapitel 4). Arbejdet kan eventuelt foregå i samspil med IT-partneren.

Klassificeringen hjælper partneren til at sammensætte det løsningsdesign, som aftalen mellem din virksomhed og IT-partneren skal bygge på. Jo bedre klassificering, des mindre risiko for, at et fremtidigt IT-nedbrud vil koste dig mange timers driftsstop og kritiske datatab. Til samme formål skal IT-partneren også vide, hvordan din nuværende IT-løsning fungerer.

Kombinationen mellem din formåls-beskrivelse og dine klassificerede data og applikationer giver IT-partneren baggrund for at vurdere, hvordan opgaven konkret skal løses. Både i forhold til at leve op til dine mål og forventninger, og for at kunne planlægge, hvordan etableringsfasen skal udrulles.

Vurder samarbejdet i tilbudsfasen

Godt begyndt er som bekendt halvt fuldendt. Så benyt etableringsfasen til at sikre dig, at du får den løsning, der modsvarer behov og strategi – samt at du indgår aftalen med den rette partner.

Den indledende samarbejdsproces med at oversætte dit forretnings-behov til dit IT-behov er nemlig også din mulighed for at vurdere, om IT-leverandøren er den rette for dig og din virksomhed. Hvis samarbejdet allerede i denne fase ikke fungerer optimalt, er begge parter bedst tjent med at stoppe samarbejdet i mindelighed, inden I underskriver en kontrakt.

Det bør kontrakten indeholde

Når du har accepteret et tilbud, kan du begynde arbejdet med at udfærdige en kontrakt i samarbejde med den valgte IT-partner. Nogle starter helt forfra og udfærdiger en kontrakt uden henvisning til det valgte tilbud. I andre tilfælde integreres tilbuddet i en kontrakt. Hvis tilbuddet indgår i kontrakten, skal det være tydeligt, om kontrakten eller tilbuddet juridisk set vejer tungest.

Kontrakten beskriver dels den tekniske løsning, dels hvert enkelt af de aftalte services og de servicemål, du og IT-partneren er blevet enige om. Men den bør også rumme tidsplan, delmål, rollefordeling og andre praktiske detaljer for etablerings- og driftsfasen. Herunder servicevinduer, der definerer, hvor ofte, hvor længe og hvornår på døgnet/ugen IT-systemerne må vedligeholdes og dermed potentielt ikke er tilgængelige for dine medarbejdere og kunder.

I øvrigt er din virksomhed ansvarlig for sikkerheden omkring din virksomhedsdata. Derfor skal kontrakten rumme en databehandlaftale med IT-udbyderen, så det er klart, hvem der er ansvarlig for hvad og i hvilke situationer.

Hvis tilbuddet indgår i kontrakten, skal det være tydeligt, om kontrakten eller tilbuddet juridisk set vejer tungest.



Hvis IT-partneren ikke længere opfylder dine IT-behov, skal det være nemt for dig at komme ud af aftalen og skifte til en anden partner.

Dine betalingsvilkår skal være tydelige

Få også ind i kontrakten, hvordan, hvornår og hvor ofte, du skal betale IT-partneren: Månedsvis forud eller bagud? Under alle omstændigheder er månedsvis betaling den nemmeste måde at sikre, at du kun betaler for det, du får. Især hvis du har justeret detaljer i kontrakten eller har oprettet nye brugere. Fakturaen bør desuden udspecificere, hvad du betaler for, så du i detaljer kan overskue, hvad de forskellige poster omfatter – fx licenser, hardware, software og services.

For at fremme en god og tydelig overgang fra etablering til drift, kan du med fordel indføre i kontrakten, at din virksomhed betaler de månedlige faktureringer for drift, så snart din virksomhed og IT-partneren er enige om, at etableringsfasen er afsluttet som aftalt.

Indtænk betingelser for kontraktens ophør

Hvis du i fremtiden vurderer, at IT-partneren ikke længere er den rette til at opfylde dine IT-behov, er det vigtigt, at det er nemt for dig at komme ud af aftalen og skifte til en anden partner. Sørg derfor for, at bindingsperioden for etableringsprojektet tydeligt fremgår af kontrakten. Alt efter om din virksomhed betaler for hele eller kun dele af etableringsudgifterne, bør kontrakten desuden indeholde mulighed for at komme ud af driftsaftalen, hvis aftalen ikke overholdes.

Hvis IT-partneren har betalt for noget af etableringsfasen, anbefaler Cepheo, at du i kontrakten forpligter dig til at betale kompensation, hvis du vil opsige kontrakten efter de første 12 måneders samarbejde. Kompensationen kan fx være gradvist faldende, så den bliver mindre, jo længere tid der går, før du opsiger kontrakten.

Du bør også sikre dig, at du kan få adgang til detaljinformation om IT-løsning, processer, opbevaring af data, osv. ved udløbet af kontrakten, eller ved skift af partner.

Hvad med de berørte medarbejdere?

Outsourcing vil per definition frigive ressourcer internt i din virksomhed, når partneren overtager fx drift, support eller andre opgaver. Det har betydning for din IT-organisation, og du har givetvis allerede gjort dig tanker i den retning. Det er i hvert fald helt sikkert et emne, medarbejderne er opmærksomme på.

Så har du ikke allerede truffet en beslutning, bør du nu arbejde målrettet mod at afgøre, hvilken rolle de berørte personer i IT-organisationen skal spille fremover.

Basalt er der to muligheder.
Enten skal den eller de
vedkommende:



eller



Løse andre
opgaver internt i
virksomheden – fx
forretningsudvikling,
strategiopgaver, osv.

Forlade
virksomheden

**Informér medarbejderne så tidligt
som muligt og gennemfør rimelige
fratrædelsesforløb om nødvendigt.**

Det kan i nogle tilfælde være relevant at inddrage partneren i dine overvejelser. Navnlig, hvis der eksempelvis er mulighed for, at medarbejderne "følger med" opgaverne over til den kommende partner.

Hvis du derimod står i den situation, at der ikke er oplagte roller til de pågældende i hverken din eller partnerens virksomhed, risikerer du, at de forlader virksomheden midt i projektarbejdet, hvilket kan forsinke eller fordyre forløbet.

Derfor kan det give mening at tilbyde den eller de berørte medarbejdere en bonus for at blive, til opgaven er løst.

Under alle omstændigheder er det afgørende at informere medarbejderne - både de, der berøres direkte og de, der ikke gør - så tidligt som muligt. Samt naturligvis at planlægge og gennemføre eventuelle fratrædelsesforløb rettidigt og ordentligt for at skabe så få og små bølger i organisationen som muligt.

Nogle outsourcing-forløb giver nye opgaver til de berørte medarbejdere hos enten din egen virksomhed eller hos outsourcing partneren, men andre gør ikke. Disse overvejelser skal du gøre dig så tidligt som muligt, bygge ind i dine planer og sørge for at melde ud. For medarbejderne gør sig helt sikkert også deres egne overvejelser, så informerer du ikke rettidigt, risikerer du at projektet forsinkes eller fordyres, fordi kernekompetencer forlader virksomheden midt i en kritisk fase.





KAPITEL 9

Indled etableringsfasen i små skridt

Som nævnt i det foregående kapitel er det vigtigt, at det fremgår af kontrakten, hvad der skal være gennemført hvornår i etableringsfasen. Både hvad angår den tekniske løsning, services og servicemål. Hvis dette ikke fremgår tydeligt af kontrakten, kan du risikere, at IT-partneren overgår fra at færdiggøre etableringsprocessen til at koncentrere sig om drift, så snart den oprindelige tidsplan tilsiger det, og de månedlige faktureringer begynder – uanset om etableringen er gennemført eller ej.

Selve etableringsprojektet kan opdeles i fire forskellige typer:

- Flytning af infrastruktur, som den er, til ny hardware eller cloud hos ny leverandør
- Opgradering af brugerinterface og brugeroplevelse
- Forbedring: Ny løsning med ny teknologi, som eksisterende data og brugere overflyttes til
- Outsourcing af specifikke opgaver og processer, såsom brugersupport, vedligeholdelse, overvågning eller opdateringer, til eksisterende cloudtjenester.

Start småt – og tag et skridt ad gangen

Hvis du har valgt en etableringsfase, der enten indbefatter opgradering eller forbedring, er det en god idé at starte i det små med først at foretage en ren flytning for at se, om det volder problemer. Når du har sikret dig, at flytningen er på plads uden problemer, kan du gå videre til at opgradere andre systemer og løsninger. Først når det kører stabilt, bør du se på, hvilke forbedringer du vil have.

Den gradvise flytning gør det nemmere at finde eventuelle fejl og placere et ansvar for dem.

De forskellige typer etableringspakkers pris og indhold varierer meget, så sørg for, at det er tydeligt, hvilken type etablering dine indhentede tilbud omfatter.

Da der er stor forskel på indhold og pris i de forskellige typer etableringspakker, er det vigtigt, at det er tydeligt fremgår, hvilken type etablering der er omfattet af de tilbud, du indhenter.



Hvis du blot vælger at flytte datacenter til IT-partneren, vil du fortsat opleve de eventuelle fejl og uhensigtsmæssigheder i software og integrationer, som eksisterede, inden du rykkede datacenteret. Men hvis hardwareplatformen hos din nye IT-partner er bedre, end det, du havde inden flytningen, vil dine IT-brugere opleve en performanceforbedring, dvs. at brugerne vil opleve, at systemer og applikationer arbejder hurtigere end før skiftet.



Vælger du derimod at opgradere med ny teknologi, vil det ofte åbne mulighed for at få rettet fejl og uhensigtsmæssigheder i eksisterende software. Går du efter at forbedre din IT-infrastruktur, overgår du til at få nye, optimerede løsninger, både hvad angår hardware, software og integrationer. Den sidste type er den mest komplekse og tidskrævende både for din virksomhed og for IT-partneren.



Hvis virksomheden fx har et meget detaljeret og skræddersyet system, er det måske relevant at erstatte det med en enklere løsning i skyen. Dels for at formindske kompleksitet, dels fordi du får mulighed for at spare tid og ressource på at opdatere de tunge systemer.



Hvis du planlægger at outsource den daglige drift og support af eksisterende cloudapplikationer til en partner, skal du sikre dig, at en detaljeret SLA er på plads for at definere supportniveauer, svartider og ansvarsområder. Ved at starte med outsourcing af driften af et begrænset antal cloudapplikationer kan du evaluere kvaliteten og stabiliteten af partnertjenesterne, før du tilføjer mere komplekse og missionskritiske applikationer.

Lav en testoverførsel

Et godt udgangspunkt er at teste outsourcing af på et proof-of-concept-projekt (POC). Et godt eksempel på et POC-projekt er overflytning af en relativt simpel applikation eller funktion, der på den ene side ikke er forretningskritisk, men på den anden side gør en målrettet proces. Det kan fx være en selvbetjeningsfunktion, hvor medarbejdere selv kan melde ferie mv.

Vælg en POC, der kan testes relativt hurtigt for at afgøre, hvor hurtig den er at bruge, hvor nemt den kan skaleres og om der er tilstrækkelig struktur omkring databeskyttelse, sikkerhed eller andre forhold af betydning. Ret til – om nødvendigt sammen med serviceudbyderen.

Erfaringen fra et POC vil give dig vigtig information om, hvordan du bedst flytter større og vigtigere applikationer over i skyen. Hvis POC-projektet ikke falder tilfredsstillende ud, så drop det og tag strategi, udbydervalg og ressourceforbrug op til revurdering.

Den gradvise flytning gør det nemmere at finde eventuelle fejl og placere et ansvar for dem.

Flyt en type information ad gangen

Din virksomhed bør gå trinvis til værks og flytte én type information ad gangen, og – igen – helst informationer, der ikke er kritiske for virksomhedens daglige drift, fx HR og medarbejderfordele. På den måde er det nemt at finde en eventuel fejl og rette den, sådan at fejlen får mindst mulig indflydelse på virksomhedens daglige drift.

En anden type information, der som regel er en fordel at flytte over i skyen relativt tidligt i processen, er finansafdelingen. I den modsatte ende ligger software, der styrer din produktion eller andre processer af forretningskritisk karakter – måske endda i døgndrift.

Mange cloud baserede ERP- og CRM-systemer muliggør en gradvis overflytning, så du fx kan rykke varebeholdning, produktion eller salg trinvis, som det passer din virksomhed bedst.

Når dine ERP- og CRM-systemer er flyttet over i skyen, kan du supplere dem med andre skybaserede løsninger, fx produktivitetssoftware. På den måde kan dine brugere få glæde af funktionaliteter i både dybden og i bredden.

Juster aftalen efter behov

Med en trinvis udrulning af outsourcete platforme og administrerede cloud-tjenester er det nemmere at finde eventuelle fejl, at sætte eller tilrette delmål og følge op på disse med IT-partneren. Alt efter din prioritet kan du fx måle, om din outsourcing er en succes ved at undersøge, om processer og applikationer er blevet hurtigere og nemmere at bruge, hvis den daglige drift og den periodiske opdatering af cloudapplikationer skrider frem uden problemer, og hvis dine brugere er tilfredse med det niveau af support, de oplever fra din outsourcingpartner.



Når det handler om outsourcing er det altid klogt at "dyppe tæerne i vandet" og lægge ud med at rykke en synlig – men relativt ukompliceret og ikke-es-sentiel – del af infrastrukturen ud til cloud eller hostingpartner, før du flytter store og forretningskritiske elementer. Dette proof-of-concept (POC) giver dig vigtig viden om funktionalitet, svartid, skalering, fejlrettelse, sikkerhed og andre elementer af betydning for kommende del-projekter.

Driftsfasen

Arranger regelmæssige statusmøder med driftsfolkene, fx i forbindelse med IT-partnerens rapporter til dig om status for de aftalte servicemål.

Når etableringsfasen er vel overstået, begynder dit samarbejde med IT-partnerens driftsfolk, der ikke nødvendigvis har været inde over din sag før nu. IT-partnerens medarbejdere, der arbejdede med din sag i etableringsfasen, har sandsynligvis overleveret information om sagen til driftsfolkene. Hvis dette ikke er tilfældet, øger du sandsynligheden for et tilfredsstillende forløb for både dine egne brugere og for IT-partnerens driftsfolk, hvis du giver driftsfolkene de informationer, de skal bruge om det hidtidige forløb og om din virksomheds behov og mål.

Derfor er det også en god ide at arrangere regelmæssige statusmøder med driftsfolkene, gerne i forbindelse med at IT-partneren rapporterer til dig om status for de aftalte servicemål.

Kontaktpersoner

Hvis din virksomhed har indgået en outsourcing-aftale af et betydeligt omfang, vil IT-partneren formentlig udpege en af sine medarbejdere som Service Delivery Manager for din virksomhed.

Det er en person, der spiller en nøglerolle for det fremtidige samarbejde og som har sat sig særligt godt ind i din virksomheds forretning og IT-behov.

I en overgangsfase kan det tillige være en god ide at have en IT-supporter fra partneren, som er fysisk til stede i din virksomhed. Når det er tydeligt for dine brugere, hvem de skal kontakte, hvis de har brug for support – og at denne person er nem at komme i kontakt med – mindsker det risikoen for utilfredshed blandt dine ansatte i overgangsfasen. Vil du være sikker på, at outsourcingen lever op til dine IT-brugeres forventninger, kan du overveje at måle deres tilfredshed ved at gennemføre en brugerundersøgelse.

”Vi har haft de samme kontakter og Service Delivery Manager hos Cepheo i mange år, og det fungerer fint. Jeg ville aldrig køre et stort IT-projekt uden en supportaftale.”

— Hans Spett, IT- og logistikchef, Comfort-kedjan AB



Konklusion

Din forretningstype og størrelse kan have betydning for, om det er en fordel for dig at outsource hele eller dele af din IT-drift.

Gør dig først og fremmest klart, hvad der er din virksomheds behov og formål med en eventuel outsourcing og sørg for, at bestyrelsen og ledelsen er enige i behov og formål. Dit behov og dine mål hjælper dig med at indsnævre feltet af potentielle IT-partnere for din outsourcing. Forhør dig hos referencer og tag et møde med de potentielle IT-partnere.

Jo mere struktureret information, du giver tilbudsgiverne, des bedre tilbud og kontrakter kan du forvente at få.

Husk at indtænke datasikkerhed, og at du også gerne skal kunne skalere og komme ud af en kontrakt på en god måde.

Når kontrakten er indgået, så gå trinvis frem, så det er nemmere at finde fejl og justere tilgang.

Din virksomheds behov kan ændre sig undervejs, så det er vigtigt også at kunne justere og skalere i aftalen eller ligefrem komme helt ud af den.

Cepheo har gennem de seneste mange år hjulpet tusindvis af virksomheder i hele Norden med at nå deres forretningsmål gennem digital transformation – og vi står gerne til rådighed for en uforpligtende drøftelse af, hvordan din virksomhed kan komme videre.

Uanset om du i sidste ende vælger at outsource driften af hele eller dele af din IT-infrastruktur – og om du foretrækker samarbejde med hosting partner eller at lægge løsningerne op i skyen.

Kontakt os, hvis du vil tale med en fagperson om, hvordan outsourcing af IT-applikationer og -infrastruktur kan være fordelagtigt for din virksomhed.

Læs mere på **cepheo.dk**

Cepheo Danmark A/S
Paulas Passage 1, Carlsberg Byen
DK 1799 København V

cepheo@cepheo.com
cepheo.dk

Hos Cepheo gør vi virksomheder i stand til at tilpasse sig og få succes i en verden i forandring. Med lokationer i hele Norden og årtiers erfaring i at implementere og udvikle Microsoft platformsløsninger hjælper vi vores kunder med at bruge teknologi og data til at træffe mere informerede beslutninger, optimere den daglige drift og få det bedste frem i medarbejdere. Få mere at vide på cepheo.dk.