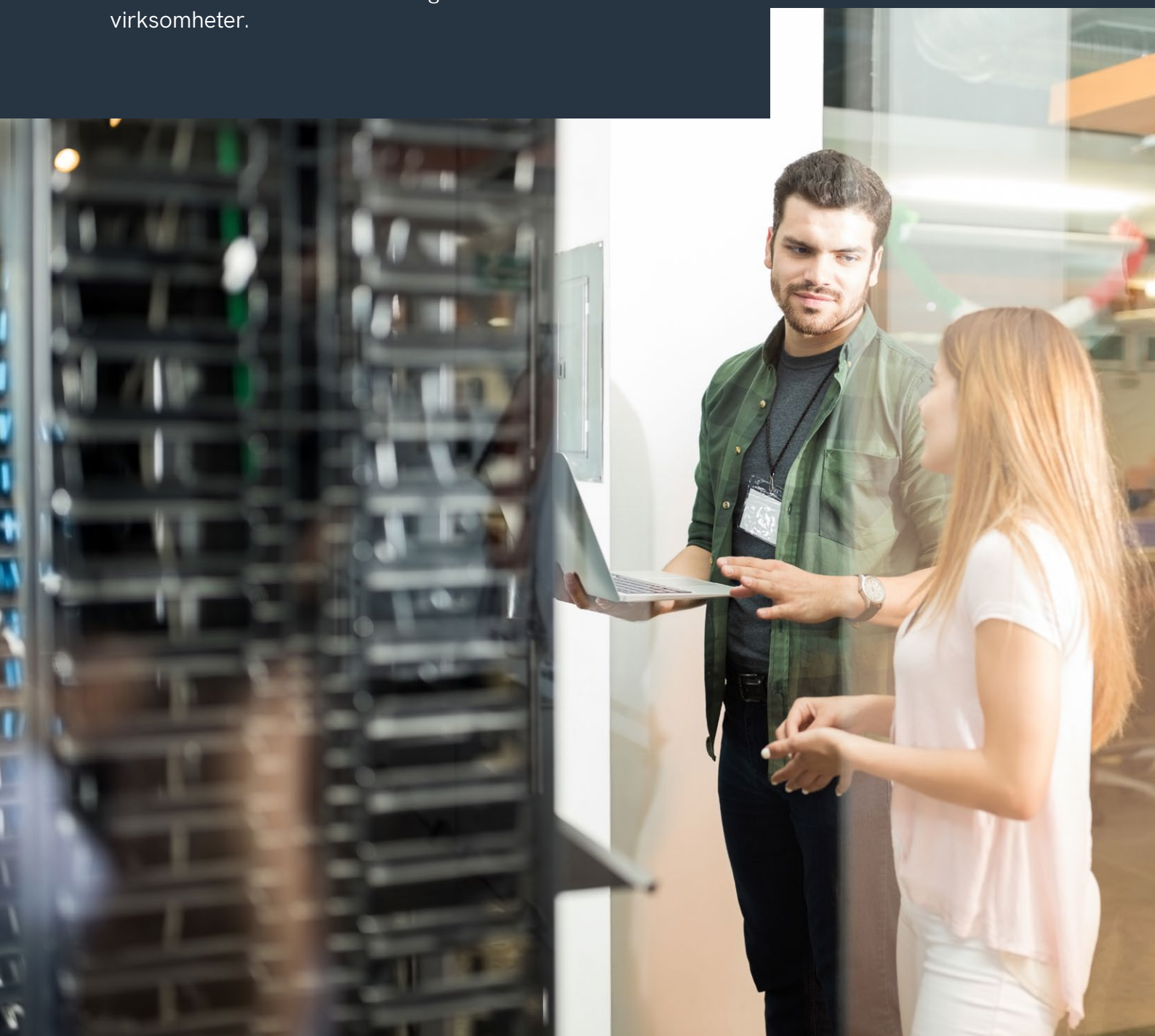


Få suksess med outsourcing – hele veien fra mål til drift

Få grunnlag for å vurdere verdi og risikoer ved å sette ut IT-driften i små og mellomstore virksomheter.



Få suksess med outsourcing – hele veien fra mål til drift

Avklaring og forberedelser

Forord	2
Hvilke gevinster oppnår du ved å outsource driften	3
Hva er ditt IT-utgangspunkt?	5
Hva er formålet?	7
Hvem skal involveres i prosessen??	8
Støp fundamentet for vellykket IT-drift	9
Hva er behovet ditt??	10
Finn riktig partner	11

Samarbeidet med it-outsourcing-partneren

Fra tilbud til kontrakt	12
Innled etableringsfasen i små skritt	16
Driftsfasen	19
Konklusjon	20

Forord

Denne guiden er rettet mot deg som er IT-ansvarlig i en liten eller mellomstor bedrift, og skal hjelpe deg å beslutte om virksomheten skal outsource deler av eller hele virksomhetens IT-drift.

Veiledningen er basert på Cepheo's mer enn 30 års erfaring innen utvikling og implementering av IT-løsninger samt design og drift av infrastruktur. I dette tidsrommet har vi samarbeidet med tusenvis av små og store virksomheter i hele Skandinavia. Denne erfaringen gjør at vi står godt rustet til å vurdere når og i hvilke situasjoner det er mest formålstjenlig å outsource IT-driften.

Underveis får du blant annet innsikt i hvordan du:

- Planlegger outsourcingprosessen avhengig av ditt spesifikke utgangspunkt
- Avdekker formål og vurderer verdi, behov og modenhet
- Legger en plan for prosessen
- Vurderer hvem som skal involveres i organisasjonen – og når
- Sikrer vellykket IT-drift
- Vurderer hvilken partner som er riktig for deg

Vi gjør deg også klar til å ta det neste steget, fra å forhandle frem en tilfredsstillende kontrakt med riktig IT-partner til å etablere skalerbar og stabil drift.



KAPITTEL 1

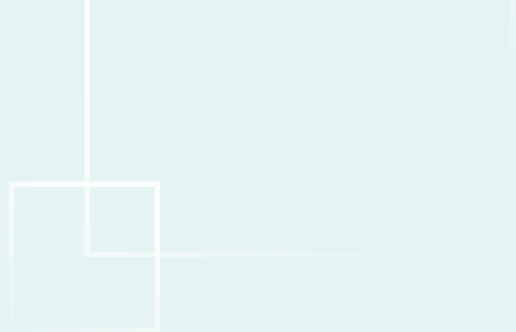
Hvilke gevinster oppnår du ved å outsource driften?

Avhengig av virksomhetens mål og behov kan det være relevant å outsource hele eller deler av virksomhetens IT-drift. Hvis du er i tvil, kan du med fordel starte i det små, og overføre en mindre del i første omgang for å prøve det ut. Du kan alltid tilføye eller justere senere.

Det er naturligvis fordeler ved å beholde driftsansvaret internt – først og fremst: Du beholder kontrollen og ansvaret for alle detaljer, og infrastrukturen administreres og vedlikeholdes av dine egne medarbeidere, som kjenner virksomhetens behov og kultur.

Skal, skal ikke:

Er IT-outsourcing en fordel for din virksomhet? Outsourcing krever vurderinger, metodikk og støtte fra ledelsen – men de potensielle gevinstene er store.

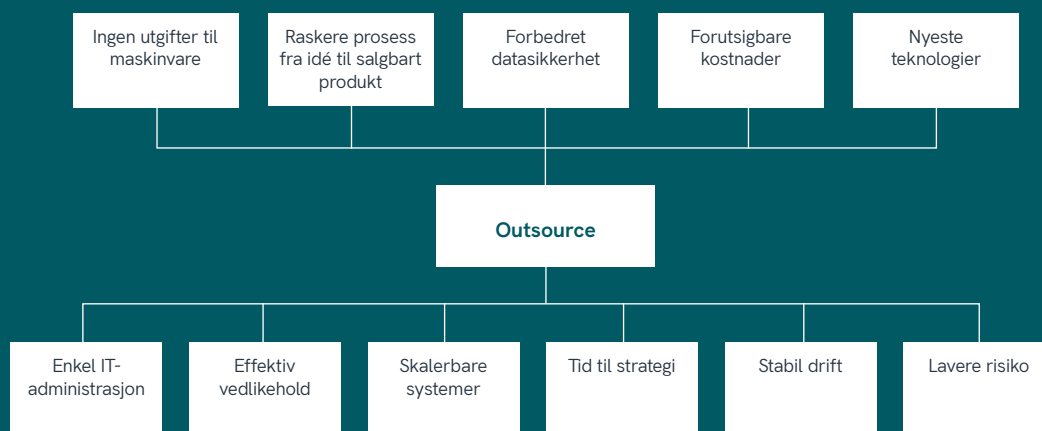


Men ofte kan virksomheten imidlertid oppnå enda flere fordeler ved å outsource IT-driften i et eller annet omfang:

- Du frigjør ressurser og kan konsentrere deg om kjernevirksomheten
- Du opplever en mer kontrollert og stabil drift av IT og forenklet IT-administrasjon
- Du får adgang til høy IT-kompetanse og et sterkt IT-faglig miljø
- Du kan skalere IT-plattformen løpende i takt med virksomhetens utvikling
- Du trenger ikke å investere i ny maskinvare for å være oppdatert på den teknologiske utviklingen
- Virksomheten blir mindre eksponert for risiko i form av f.eks. avhengighet av nøkkelmedarbeidere
- Du får lettere tilgang til økt informasjonssikkerhet i overensstemmelse med personvernforordningen (GDPR)
- Du kan optimere likviditeten og kontantstrømmen, og planlegge etter faste utgifter til IT-driftskostnader
- Du kan effektivisere driften og vedlikeholdet
- Du kan optimere «time-to-market»

Jo mer av IT-driften du outsourcer, desto flere av de ovennevnte fordelene kan virksomheten nyte godt av.

De konkrete fordelene ved å outsource avhenger av hvilken IT-plattform dere bruker nå (les mer om det i kapittel 2), samt de kortsiktige og langsiktige målene for IT-plattformen (les mer om det i kapittel 3).





KAPITTEL 2

Hva er ditt IT-utgangspunkt?

Riktig plattform til riktig applikasjon på riktig tidspunkt.


Du har kanskje allerede applikasjoner som kan utnytte skyteknologien med mulighet til å skalere opp og ned på kort tid. Eller du har kritiske systemer som fortsatt bruker lokal eller eksternt driftet maskinvare for å fungere optimalt. Under alle omstendigheter har virksomheten din sannsynligvis behov for en blanding - og det får du med en hybridplattform.

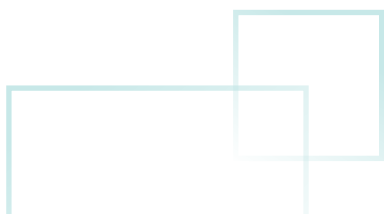
Skyteknologien gir deg mulighet til å reagere raskt når virksomheten krever det, mens dedikert maskinvare kan gi høyere ytelse og kanskje enkle tilpasninger som kreves i nettopp din bransje.

En hybrid-IT-infrastruktur betyr at du unngår kostbare investeringer i maskinvare du ikke trenger, samtidig som du slipper store tilleggskostnader til skyløsninger som aldri burde blitt tatt i bruk.

Den riktige kombinasjonen av plattformer sparer penger, gir deg mulighet til å endre IT-systemene i samme tempo som virksomheten, og til å reagere før konkurrentene gjør det.

Men uansett hvilken type løsning du vurderer å implementere, bør du kartlegge hvordan virksomheten håndterer IT-driften i dag for å kunne velge den sammensetningen som passer best til nettopp din organisasjon.

- 
- 5. Full outsourcing**
Full outsourcing der IT-partneren håndterer alle praktiske spørsmål, slik at virksomheten kan konsentrere seg om driften.
 - 4. Kontrollert**
Kontrollert tilnærming med hyppig og planlagt vedlikehold, ut fra et klart definert mål.
 - 3. Proaktiv**
Proaktiv tilnærming, der virksomheten har oversikt over systemer og prosesser, og har en plan for hvordan planlagte og ikke planlagte hendelser skal håndteres.
 - 2. Reaktiv**
Reaktiv tilnærming: Endring eller feilsøking når kunder eller medarbeidere påpeker et problem.
 - 1. Ad hoc**
Ad hoc-endring og -feilsøking.





Man kan plassere ulike grader av IT-håndtering på en skala fra den minst utviklede til den mest utviklede planen, som vist i illustrasjonen på forrige side. I den ene enden av skalaen finner vi virksomheter med en tilnærming til IT-driften som går ut på at man endrer og feilsøker løpende. Andre virksomheter reagerer når kunder eller medarbeidere påpeker behovet. Andre igjen har en mer proaktiv og kontrollert tilnærming med planlagte oppdateringer og vedlikehold.

I den andre enden av skalaen ligger virksomheter som har outsourcet all IT-drift til én eller flere eksterne IT-partnere, og som praktisk talt ikke bruker tid på å bekymre seg over IT-driften. Vurder hvor på skalaen planen for IT-drift i din virksomhet befinner seg.

Når du har plassert virksomheten din blant disse måtene å håndtere IT-driften på, kan du vurdere om virksomhetens håndtering av IT-driften også passer til virksomhetens behov.

Hvis du er i tvil om hvilke av de ovennevnte eksemplene som beskriver tilnærmingen til IT-drift i din virksomhet, kan de følgende eksemplene kanskje hjelpe deg med avklaringen.

Alle eksemplene er tegn på at virksomheten har utfordringer som kanskje kan løses ved å øke modenheten og/eller overlate ansvaret til en ekstern partner:

- Hyppige systemsammenbrudd
- Lang ventetid på normal drift etter en driftsstans
- Ineffektivitet på grunn av IT-problemer
- Support-oppgaver tar lang tid
- Mange ikke-planlagte IT-oppgaver
- Misfornøyde IT-brukere

Vanligvis kan du regne med å høste større gevinst ved outsourcing desto større misforhold det er mellom den nåværende driftssituasjonen og forventningene dine til hvordan ting bør fungere.

Hyppige driftsstanser, mange uplanlagte IT-oppgaver og økende misnøye blant medarbeiderne med systemene er klassiske tegn på at IT-driften bør revurderes.





KAPITTEL 3

Hva er formålet?

Det er minst like viktig å definere et konkret mål med outsourcing av IT-løsninger til en strategisk partner eller legge dem opp i skyen, som rent faktisk å gjøre det.

IT-outsourcing skaper isolert sett ikke resultater. Du oppnår bare resultater i kraft av strategi, planlegging og forberedelser. Det er kort sagt målene og ambisjonene dine som avgjør hvor mye du får ut av å flytte driften helt eller delvis til skyen eller til en IT eller driftspartner. Enten det skjer som ledd i din digitale utvikling av virksomheten og med en velformulert strategi for endringsledelse – eller om du bare vil benytte deg av skalerbarheten og robustheten i skyen.

Hvis du har kommet frem til at outsourcing er veien videre for virksomheten din, er neste skritt derfor å definere formålet med endringen. Et klart formulert formål fungerer som en rettesnor når du senere skal ta stilling til behov, verdi og modenhet i forhold til pris.

Vurder derfor verdi, behov samt egen og potensielle IT-partners modenhet som et ledd i målavklaringen. Kan outsourcing tilføre virksomheten økonomisk verdi, forbedre arbeidsmetoder og -prosesser, optimere produktiviteten, øke sikkerheten – eller kanskje flere av elementene samtidig? Svaret på det spørsmålet kan ha betydning for hvilke aktiviteter, løsninger eller plattformer du velger å sette ut – og i hvilket omfang du velger å gjøre det.

På det mer konkrete planet kan du begynne med å sirkle inn virksomhetens behov ved å svare på følgende spørsmål:

- Trenger systemer og prosesser en oppgradeing, for eksempel ERP, CRM eller samarbeid og kunnskapsdeling?
- Er medarbeidernes samarbeidsprosesser enkle, logiske og optimale, og har de effektive arbeidsredskaper?
- Hvis du skulle starte fra begynnelsen, ville du endret roller eller funksjoner?
- Krever virksomheten skreddersydde løsninger, eller kan dere klare dere med mer standardiserte løsninger?
- Er dere tilstrekkelig sikret mot IT-sammenbrudd, hackerangrep eller andre sikkerhetsbrudd som kan skade virksomhetens økonomi og omdømme?

Klare svar på disse spørsmålene danner fundamentet for arbeidet med å formulere en plan for virksomhetens behov og mål med outsourcingen.

Se kapittel 9 for å finne ut hvilke løsninger som kan være relevante avhengig av hva du svarer på de ovennevnte spørsmålene.

Hvem skal involveres i prosessen?

Jo grundigere du har overveid hvordan, hvor mye og når det skal outsources, desto større ser sjansen for suksess. Også selv om du senere – og kanskje flere ganger – konkluderer med at planen må revideres.

Når du har formulert en innledende outsourcingplan, bør du avstemme den med styret og ledelsen. Det vil dels bidra til å sikre bred enighet om bakgrunnen for den kommende prosessen – og dels bidra til å forankre beslutningen på toppnivå, noe som er ekstremt nyttig.

Du vil nok oppleve at du kommer til å revidere planen – og estimering av f.eks. behov og modenhet – i samspill med den eller de IT-partnerne du senere velger å samarbeide med. Men jo grundigere du har overveid behovene, mulighetene og målene før du starter arbeidet for alvor, desto større er sannsynligheten for at innsatsen til slutt prioriteres slik at verdien og muligheten for suksess er størst.

Når formålet og planen er avstemt med styret og ledelsen, skal de være formulert slik at de er forståelige for IT-brukerne som bør informeres når målet og retningen er klar fra ledelsens side. Senere, i etableringsfasen og driftsfasen, kan IT-brukerne med fordel involveres, slik at de kan komme med tilbakemeldinger om hvilke systemer og prosesser som trenger opprydding eller justering.

Allerede nå kan IT-brukerne også involveres i forbindelse med innsatsen for å klassifisere virksomhetens bruk av data og applikasjoner. Alternativt kan dette vente til du har valgt IT-partner, slik at arbeidet kan foregå i samspill med partneren. Ut fra klassifiseringen og behovene som fremgår av virksomhetens formål og plan, vurderer IT-partneren hvilke kompetanser, prosesser, teknologier og avtaler som er nødvendige for å støtte formålet og gjennomføre planen.

Avstem formålet og outsourcingplanen med styret og ledelsen.





KAPITTEL 5

Støp fundamentet for vellykket IT-drift

Fundamentet for vellykket IT-drift består – i tillegg til formålet og klassifiseringen av data og applikasjoner – av noen faktorer som hver enkelt er om lag like viktige for suksess:

- Brukernes og IT-partnerens kompetanser,
- Virksomhetens og IT-partnerens prosesser og avtaler
- Teknologi.

Derfor må disse elementene inkluderes i planen for etablering og IT-drift.

Det kan være vanskelig for en liten IT-avdeling å mønstre all kompetanse som er nødvendig for å løse de mange ulike utfordringene avdelingen skal kunne håndtere.

IT handler ikke bare om drifting og patching av systemer – det skal også være orden på lisenser, maskinvare, applikasjoner og juridiske detaljer rundt databeskyttelse og-sikkerhet samt rettigheter. I tillegg kommer håndtering av for eksempel endringsledelse og beredskapsplaner.

Samtidig bruker små og mellomstore virksomheter med en liten IT-avdeling ofte uforholdsmessig store summer på å investere i og implementere plattformer, prosesser og teknologier. Derfor kan det lønne seg å outsource håndteringen av f.eks. servicedesk og systemer til overvåking og feilsøking av IT-systemer.

Det samme gjelder maskinvare som nødstrømanlegg, serverredundans og nettverk til håndtering av sikkerhetskopier eller replikering. Når du outsourcer IT-oppgaver frigjøres derfor ressurser som i stedet kan brukes langt mer offensivt til å utvikle kjernevirksomheten.

Når du har avklart formål og behov i forhold til kompetanse, prosesser og teknologi, kan du også bedre vurdere hva og hvor mye du har behov for å outsource og hvilken type partner du skal se etter.

Det kan du også lese mer om i kapittel 9.

Små og mellomstore virksomheter med en liten IT-avdeling bruker ofte uforholdsmessig store summer på å investere i og implementere plattformer, prosesser og teknologier.

Hva er behovet ditt?

Jo mer realistisk du er i virksomhetens reelle behov og forventninger angående omfanget av outsourcing-prosjektet, desto lettere blir det å velge riktig outsourcing-partner.

Når du skal avklare virksomhetens behov for IT-tjenester, kan du se på de tre formene for outsourcing som denne tjenesten vanligvis deles inn i, fra små løsninger via mellomstore til omfattende løsninger:

- Drifting av datasenter
- Drifting av datasenter og applikasjoner
- Drifting av datasenter og applikasjoner samt håndtering av infrastruktur.

Hvis du velger en enkel data-senterløsning, bør IT-partneren blant annet tilby brannmur og nettverksdrift av datasenteret, sikkerhetskopiering og overvåking av maskinvare.

Hvis du i stedet ønsker en litt mer omfattende løsning med både datasenter og applikasjonstjenester, skal du se etter en IT-partner som også håndterer serverovervåking, driftssupport, sikkerhetsløsninger for datasenteret samt standardløsninger og applikasjoner, f.eks. e-post, ERP og SharePoint.

Hvis du vil konsentrere deg om kjernevirksomheten og overlate all IT-drift til en ekstern IT-partner, skal du velge en IT-partner som i tillegg til det ovennevnte også håndterer lisenser, driver lokale nettverk og er i stand til å knytte virksomhetens kjernekompetanser og -prosesser til IT-behovene dine.

Det er som regel en fordel å outsource overordnede oppgaver som infrastruktur, dvs. servere, nettverk, oppbevaring og viktige applikasjoner som ERP. Hvis du samtidig har mer spesifikke behov, anbefaler Cepheo at du samler alle oppgaver hos én mellomstor eller stor IT-partner, eller fortsetter å håndtere den spesifikke løsningen internt i virksomheten.

I tillegg til å se på hvilke tjenester potensielle IT-partnere tilbyr, som tilgjengelighet og sikkerhet, bør du også se på IT-virksomhetens størrelse: En svært liten IT-virksomhet har ofte ikke tilstrekkelig kapasitet og modenhet til å dekke behovene dine. Hos noen større partnere kan det imidlertid være en utfordring at små kunder føler seg glemte.

Vurder om du ønsker en liten løsning med ren drifting, en mellomstor eller en omfattende løsning.





KAPITTEL 7

Find den rigtige partner

Et outsourcing-forløp er et tett og forretningskritisk samarbeid som kan strekke seg over mange år. Men selv den mest grundige kontrakt kan ikke rette opp dårlig kjemi eller stive relasjoner. Derfor er det avgjørende med overensstemmelse og «god kjemi» mellom virksomheten din og den kommende outsourcing-partneren. Ellers kan samarbeidet lett bli vanskelig, unødig tungt eller kanskje enda mer kostbart enn forventet.

Når du har bestemt deg for hvilken type IT-partner du skal inngå avtale med, kan du innsnevre feltet ytterligere ved å søke informasjon om potensielle IT-partnere. Dette inkluderer spisskompetanse, økonomisk stabilitet og historikk. Det er også en fordel å undersøke – for eksempel gjennom nettverk, referanser og direkte kontakt – hvordan andre virksomheter av din størrelse opplever samarbeidet med partnerne du selv vurderer.

Inviter deretter de potensielle kandidatene til en innledende samtale. Formålet med samtalen er å avklare:

- Om kjemien fungerer mellom deg og den potensielle IT-leverandøren
- Om kandidaten forstår virksomheten din og behovene den har
- Kandidatens prosessmodenhet
- Kandidatens tilnærming til oppgaven
- Om partneren har tilstrekkelig erfaring og er økonomisk stabil

Du kan lese mer om valg av partner og eventuell avslutning av samarbeidet i kapittel 8.

Nå som du har vurdert statusen for den nåværende IT-driften, hvordan du ønsker at den skal fungere og hvorfor, har du sannsynligvis et tydeligere bilde av hvilken løsningstype og potensiell IT-partner du skal se etter, og hvordan du skal forberede deg på neste trinn – forhandling om en avtale.

I de neste kapitlene av denne guiden får du tips til hva potensielle IT-partners tilbud og påfølgende kontrakter bør inneholde, og hvordan du griper an etableringsfasen og driften.

KAPITEL 8

Fra tilbud til kontrakt

Et tilbud fra en outsourcingspartner bør ikke bare inneholde utkast til beskrivelse av avtalen virksomheten inngår med partneren inkludert servicemål (eller SLA). Tilbudet bør også gjøre det lett for deg å se det reelle kostnadsnivået når og hvis du får behov for å skalere opp eller ned i fremtiden.

Etter at du har vurdert og hatt møter med mulige IT-partnere er det en god idé å velge ut de 2-3 mest loven- de og be dem utarbeide et tilbud på oppgaven. Jo mer målrettet og relevant informasjon du gir IT-partnerne, desto mer kvalifiserte tilbud kan du forvente å få.

Hva inneholder det gode tilbudet?

Det gode tilbudet bør naturligvis beskrive innholdet i og omfanget av den foreslåtte tekniske løsningen.

I tillegg er det minst like viktig å få en spesifisering av hver enkelt av de avtalte tjenestene og tjenestemålene Service Level Agreements eller bare SLA dere er blitt enige om.

Vanlige servicemål er månedlig oppetid på servere, svar- tid og reaksjonstid på support-henvendelser osv. Hver tjeneste bør være utarbeidet med sin egen økonomi, slik at det er lettere for deg å få oversikt over verdien på hvert element og sammenligne det med hva virksomhe- ten din får ut av hver enkelt tjeneste.

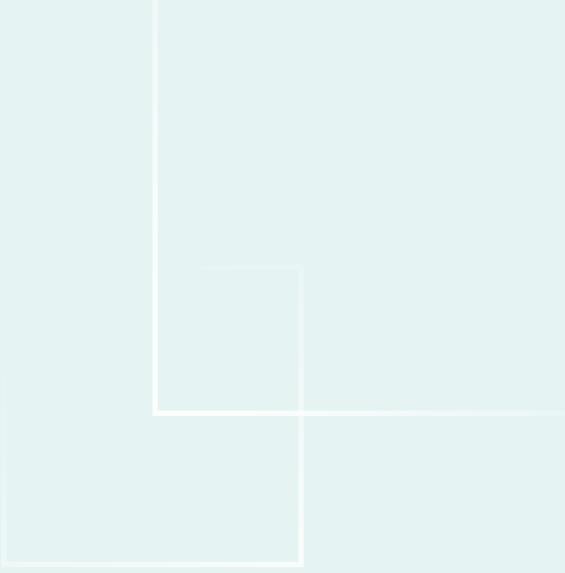
Tilbudet bør også inneholde en prislister for alle de rele- vante tjenestene IT-partneren kan tilby. Det gjør det mulig for deg å foreta en beregning av omkostningsnivået hvis du senere får behov for å utvide eller begrense avtalen.

Tilbudet og kontrakten den eventuelt resulterer i bør nemlig være utformet slik at du kan skalere de enkelte IT- tjenestene opp eller ned etter virksomhetens behov.

Det bør fremgå tydelig i avtalen du inngår med IT- leverandøren at avtalen inneholder to atskilte faser en etableringsfase og en driftsfase. For mens det er lett å justere elementene i etableringsfasen, er det vanskeligere å endre på avtalen i driftsfasen.

I denne fasen bør du også av-klare rollefordelingen mellom virksomheten din og IT-leveran- døren, samt utar- beide delmål for hva IT-partneren konkret skal levere og når. Fastsett det først i et tilbud, og deretter i en kontrakt med IT-partneren, som du kan vurdere partneren etter i etablerings- og driftsfasene.

Mens det er lett å justere elementene i etableringsfasen, er det vanskeligere å endre på avtalen i driftsfasen.



Underveis i den innledende samarbeidsprosessen må du være oppmerksom på om samarbeidet med outsourcingspartneren fungerer godt, og om du føler at virksomheten er i trygge hender. Hvis det derimot er elementer i forholdet som du er desidert misfornøyd med og som ikke blir rettet opp raskt når du gjør oppmerksom på forholdet er det et godt tidspunkt for å avbryte samarbeidet og finne en annen partner.

Klassifiser dataene og applikasjonene dine

Når du har valgt hvilket tilbud du vil velge, må du klassifisere dataene og applikasjonene dine, hvis du ikke har gjort det allerede (se også kapittel 4). Arbeidet kan eventuelt utføres i samarbeid med IT-partneren. Klassifiseringen hjelper partneren å sette sammen den løsningen som avtalen mellom virksomheten din og IT-partneren skal bygge på. Jo bedre klassifisering, desto mindre risiko for at et fremtidig IT-havari koster deg mange timers driftsstans og kritisk datatap. Av samme årsak må IT-partneren også vite hvordan den nåværende IT-løsningen din fungerer.

Kombinasjonen av formåls-beskrivelsen og de klassifiserte dataene og applikasjonene dine gir IT-partneren en bakgrunn for å vurdere hvordan oppgaven konkret skal løses. Både med tanke på å leve opp til dine mål og forventninger, og for å kunne planlegge hvordan etableringsfasen skal rulles ut.

Vurder samarbeidet i tilbudsfasen

Godt begynt er som kjent halvt fullført. Bruk derfor etableringsfasen til å sikre at du får en løsning som tilsvarer behovet og strategien samt at du inngår avtalen med riktig partner.

Den innledende samarbeidsprosessen med å omsette forretningsbehovet til et IT-behov er nemlig også din mulighet til å vurdere om IT-leverandøren er den rette for deg og din virksomhet. Hvis samarbeidet ikke fungerer optimalt i denne fasen, er begge parter best tjent med å avbryte samarbeidet i minnelighet før dere underskriver en kontrakt.

Dette bør kontrakten inneholde

Når du har godtatt et tilbud, kan du begynne arbeidet med å utarbeide en kontrakt i samarbeid med den valgte IT-partneren. Noen starter helt på nytt, og utarbeider en kontrakt uten henvisning til det valgte tilbudet. I andre tilfeller blir tilbudet integrert i en kontrakt. Hvis tilbudet inngår i kontrakten, skal det være tydelig om kontrakten eller tilbudet veier tyngst juridisk sett.

Kontrakten beskriver dels den tekniske løsningen, dels hver enkelt av de avtalte tjenestene og tjenestemålene du og IT-partneren er blitt enige om. Men den bør også inneholde en tidsplan, delmål, rollefordeling og andre praktiske detaljer for etablerings- og driftsfasen. Dette omfatter servicevinduer som definerer hvor ofte, hvor lenge og når på døgnet / når i uken IT-systemene kan vedlikeholdes og dermed potensielt er utilgjengelige for medarbeiderne og kundene dine.

Ellers er virksomheten din ansvarlig for sikkerheten rundt virksomhetens data. Derfor skal kontrakten inneholde en databehandleravtale med IT-leverandøren, slik at det er klart hvem som er ansvarlig for hva, og i hvilke situasjoner.

Hvis tilbudet inngår i kontrakten, skal det være tydelig om kontrakten eller tilbudet veier tyngst juridisk sett.



Hvis IT-partneren ikke oppfyller IT-behovene dine lenger, skal det være lett for deg å komme deg ut av avtalen og bytte til en annen partner.

Betalingsvilkårene dine skal være tydelige

Få også inn i kontrakten hvordan, når og hvor ofte du skal betale IT-partneren: Månedsvise på forskudd eller etter-skudd? Under alle omstendigheter er månedsvise betaling den enkleste måten å sikre at du bare betaler for det du får på. Særlig hvis du har endret detaljer i kontrakten eller opprettet nye brukere. Fakturaen bør dessuten spesifisere hva du betaler for, slik at du får detaljert oversikt over hva de ulike postene omfatter f.eks. lisenser, maskinvare, programvare og tjenester.

For å fremme en god og tydelig overgang fra etablering til drift kan du med fordel spesifisere i kontrakten at virksomheten din betaler de månedlige faktureringene for drift så snart virksomheten og IT-partneren er enige om at etableringsfasen er avsluttet som avtalt.

Inkluder betingelser for avslutning av kontrakten

Hvis du i fremtiden vurderer at IT-partneren ikke lenger er den rette til å oppfylle IT-behovene dine, er det viktig at det er lett for deg å komme deg ut av avtalen og bytte til en annen partner. Sørg derfor for at bindingsperioden for etableringsprosjektet er tydelig angitt i kontrakten. Avhengig av om firmaet ditt betaler for hele, eller bare en del av oppstartkostnadene, bør kontrakten også inneholde muligheten for å komme seg ut av driftsavtalen hvis avtalen ikke blir overholdt.

Hvis IT-partneren har betalt for deler av etableringsfasen, anbefaler Cepheo at du i kontrakten forplikter deg til å betale kompensasjon hvis du vil si opp kontrakten etter de første 12 månedene med samarbeid. Kompensasjonen kan f.eks. være gradvis synkende, slik at den blir mindre jo lengre tid det tar før du sier opp kontrakten.

Du bør også sørge for at du får tilgang til detaljert informasjon om IT-løsning, prosesser, datalagring osv. ved kontraktslutt, eller når du bytter partner.

Hva med de berørte medarbeiderne?

Outsourcing vil per definisjon frigi ressurser internt i virksomheten når partneren overtar f.eks. drift, support eller andre oppgaver. Det har betydning for IT-organisasjonen din, og du har naturligvis allerede gjort deg tanker om dette. Det er i hvert fall et tema medarbeiderne helt sikkert er oppmerksomme på.

Hvis du ikke har tatt en beslutning allerede, bør du nå arbeide målrettet for å avgjøre hvilken rolle de berørte personene i IT-organisasjonen skal spille fremover.

**Enkelt sagt er det to muligheter.
Enten skal den eller de
vedkommende:**



Løse andre oppgaver internt i virksomheten f.eks. forretningsutvikling, strategioppgaver osv.

eller



Forlate virksomheten

Informér medarbeiderne så tidlig som mulig, og gjennomfør rimelige avskjedsforløp om nødvendig.

I noen tilfeller kan det være relevant å inkludere partneren i vurderingene. For eksempel hvis det er mulighet for at medarbeiderne "følger med" oppgavene over til den kommende partneren.

Hvis du derimot er i en situasjon der det ikke er opplagte roller til de aktuelle personene i din eller partnerens virksomhet, risikerer du at de forlater virksomheten midt i prosjektarbeidet, noe som kan forsinke eller fordyre prosessen. Derfor kan det være formålstjenlig å tilby den eller de berørte medarbeiderne en bonus for å bli til oppgaven er løst.

Under alle omstendigheter er det avgjørende å informere medarbeiderne både de som er direkte berørt og de som ikke er det så tidlig som mulig. Samt naturligvis å planlegge og gjennomføre eventuelle avskjedsprosesser til riktig tid og på en god måte, for å skape så få og små bølger i organisasjonen som mulig.

Noen outsourcing-prosesser gir nye oppgaver til de berørte medarbeiderne, enten i din egen virksomhet eller hos outsourcingspartneren, men andre gjør det ikke. Disse faktorene må du overveie så tidlig som mulig, innlemme i planene og informere om. For medarbeiderne gjør seg helt sikkert også sine egne vurderinger. Hvis du ikke informerer til riktig tid, risikerer du at prosjektet forsinkes eller fordyres, fordi kjernekompetanser forlater virksomheten midt i en kritisk fase.





KAPITTEL 9

Innled etableringsfasen i små skritt

Som nevnt i forrige kapittel er det viktig at det fremgår av kontrakten hva som skal være gjennomført på ulike tidspunkter i etableringsfasen. Både når det gjelder den tekniske løsningen, tjenester og tjenestemål. Hvis dette ikke fremgår tydelig av kontrakten, risikerer du at IT-partneren går fra å ferdigstille etableringsprosessen til å konsentrere seg om drift så snart den opprinnelige tidsplanen tilsier det, og de månedlige fakturering-ene begynner uansett om etableringen er gjennomført eller ikke.

Selve etableringsprosjektet kan deles inn i fire ulike typer:

- Flytting av infrastruktur som den er til ny maskinvare eller sky hos ny leverandør
- Oppgradering av brukergrensesnitt og brukeropplevelse
- Forbedring: Ny løsning med ny teknologi som eksisterende data og brukere flyttes over til
- Outsourcing av spesifikke oppgaver og prosesser som brukerstøtte, vedlikehold, tilsyn og oppdateringer for eksisterende skyservicer

Start i det små og ta ett skritt om gangen

Hvis du har valgt en etableringsfase som inkluderer enten oppgradering eller forbedring, er det en god idé å starte i det små med først å foreta en ren flytting for å se om det skaper problemer. Når du har forsikret deg om at flyttingen er på plass uten problemer, kan du gå videre til å oppgradere andre systemer og løsninger. Først når det kjører stabilt bør du se på hvilke forbedringer du ønsker.

Gradvis flytting gjør det lettere å finne eventuelle feil og plassere ansvaret for dem.

Prisen for og innholdet i de ulike typene etableringspakker varierer mye, så sørg for at det er tydelig hvilken etablering som er inkludert i tilbudene du innhenter.



Det er stor forskjell på innholdet i og prisen for de ulike typene etableringspakker. Derfor er det viktig at det fremgår tydelig hvilken type etablering som er inkludert i tilbudene du innhenter.



Hvis du bare velger å flytte datasenteret til IT-partneren, vil du fortsatt oppleve eventuelle feil og svakheter i programvare og integrasjoner som fantes før datasenteret ble flyttet. Men hvis maskinvareplattformen hos den nye IT-partneren er bedre enn det du hadde før flyttingen, vil IT-brukerne oppleve bedre ytelse, dvs. at brukerne opplever at systemer og applikasjoner fungerer raskere enn før endringen.



Hvis du derimot velger å oppgradere med ny teknologi, vil det ofte åpne muligheter for å få rettet feil og svakheter i den eksisterende programvaren. Hvis du ønsker å forbedre IT-infrastrukturen, går du over til nye, optimerte løsninger både når det gjelder maskinvare, programvare og integrasjoner. Den siste typen er den mest komplekse og tidkrevende for både virksomheten din og IT-partneren.



Hvis virksomheten for eksempel har et svært detaljert og skreddersydd system, er det kanskje relevant å erstatte det med en enklere, skybasert løsning. Dels for å gjøre det mindre komplekst, dels fordi du får mulighet til å spare tid og ressurser på oppdatering av tunge systemer.



Hvis du planlegger å outsource den daglige driften og supporten av eksisterende skyapplikasjoner til en partner, skal du forsikre deg om at en detaljert SLA er på plass for å definere supportnivåer, svartider og ansvarsområder. Ved å starte med outsourcing av driften av et begrenset antall skyapplikasjoner kan du evaluere kvaliteten og stabiliteten av partnernestjenestene før du tilføyer mer komplekse og misjonskritiske applikasjoner.

Foreta en testoverføring

Et godt utgangspunkt er å teste outsourcingen med et proof-of-concept-prosjekt (POC). Et godt eksempel på et POC-prosjekt er flytting av en relativt enkel applikasjon eller funksjon, som på den ene siden ikke er kritisk for virksomheten, men på den annen side utgjør en målrettet prosess.

Det kan for eksempel være en selvbetjeningsfunksjon der medarbeiderne selv kan legge inn ferier osv. Velg et POC som kan testes relativt raskt for å avgjøre

hvor rask den er i bruk, hvor lett den kan skaleres og om det er tilstrekkelig struktur rundt databeskyttelse, sikkerhet eller andre viktige forhold. Rett opp om nødvendig sammen med tjenesteleverandøren.

Erfaringen fra et POC gir deg viktig informasjon om hvordan du best kan flytte større og viktigere applikasjoner over i skyen. Hvis POC-prosjektet ikke gir tilfredsstillende resultat, bør du droppe det og ta strategi, leverandørvalg og ressursforbruk opp til ny vurdering.

Gradvis flytting gjør det lettere å finne eventuelle feil og plassere ansvaret for dem.

Flyt én type informasjon om gangen

Virksomheten din bør gå trinnvis til verks og flytte én type informasjon om gangen, og igjen helst informasjon som ikke er kritisk for virksomhetens daglige drift, for eksempel HR og medarbeiderfordeler. På den måten er det lett å finne en eventuell feil og rette den, slik at feilen får minst mulig innflytelse på den daglige driften av virksomheten.

En annen type informasjon det som regel er en fordel å flytte over i skyen relativt tidlig i prosessen, er økonomia-vdelingen. I den motsatte enden ligger programvare som styrer produksjon eller andre prosesser av virksomhets-kritisk karakter kanskje også i døgndrift.

Mange skybaserte ERP- og CRM-systemer har mulighet for gradvis overflytting, slik at du for eksempel kan flytte varebeholdning, produksjon eller salg trinnvis slik det passer best for virksomheten. Når ERP- og CRM-systemene er flyttet over i skyen, kan du supplere med andre skybaserte løsninger, for eksempel produktivitets-programvare. På den måten kan brukerne få glede av funksjonalitet både i dybden og i bredden.

Juster avtalen etter behov

Med en trinnvis utrulling av outsorcedede plattformer administrerte skyservicer er det lettere å finne eventuelle feil, å sette eller justere delmål og følge dem opp med IT-partneren. Alt etter prioritering kan du for eksempel måle om outsourcingen er vellykket ved å undersøke om prosesser og applikasjoner er blitt raskere og enklere å bruke, om daglige oppgaver og periodiske oppdateringer av skyapplikasjoner fungerer uten problemer og om dine brukere er fornøyde med supporten de mottar fra din outsourcing-partner.



Når det gjelder outsourcing er det alltid smart å "dyppe tærne i vannet" og begynne med å flytte en synlig men relativt ukomplisert og ikke-avgjørende del av infrastrukturen til skyen eller en driftspartner, før du flytter store og forretningskritiske elementer. Et slikt proof-of-concept (POC) gir deg viktig kunnskap om funksjonalitet, responstid, skalering, feilretting, sikkerhet og andre elementer som har betydning for kommende delprosjekter.



Driftsfasen

Hold regelmessige statusmøter med driftspersonalet, for eksempel i forbindelse med IT-partnerens rapporter til deg om status for avtalte servicemål.

Når etableringsfasen er vel overstått, begynner samarbeidet med driftspersonalet hos IT-partneren, som ikke nødvendigvis har vært involvert i din sak før nå. IT-partnerens medarbeidere som arbeidet med saken din i etableringsfasen har sannsynligvis overlevert informasjon om saken til driftspersonalet. Hvis det ikke er tilfelle, øker du sannsynligheten for en tilfredsstillende prosess for både dine egne brukere og IT-partnerens driftspersonale hvis du gir driftspersonalet nødvendige opplysninger om prosessen frem til nå og om virksomhetens behov og mål.

Derfor er det også en god idé å holde regelmessige statusmøter med driftspersonalet, gjerne i forbindelse med at IT-partneren rapporterer til deg om status for de avtalte servicemålene.

Kontaktpersoner

Hvis virksomheten din har inngått en outsourcing-avtale av betydelig omfang, vil IT-partneren sannsynligvis utpeke en av sine medarbeidere som Service Delivery Manager for virksomheten din. Det er en person som spiller en nøkkelrolle for det fremtidige samarbeidet, og som har satt seg særlig godt inn i virksomhetens forretninger og IT-behov.

I en overgangsfase kan det også være en god idé å ha en IT-supporter fra partneren som er fysisk til stede i virksomheten din. Når det er tydelig for brukerne dine hvem de skal kontakte hvis de trenger support og at denne personen er lett å komme i kontakt med reduserer det risikoen for misnøye blant dine ansatte i overgangsfasen. Hvis du vil være sikker på at outsourcingen lever opp til IT-brukernes forventninger, kan du vurdere å måle tilfredsheten ved å gjennomføre en brukerundersøkelse.

«Vi har hatt de samme kontaktene og Service Delivery Manager hos Cepheo i mange år, og det fungerer fint. Jeg ville aldri kjørt et stort IT-prosjekt uten en supportavtale.»

— Hans Spett, IT- og logistikk-sjef, Comfort-kedjan AB



Konklusjon

Virksomhetens type og størrelse kan ha betydning for om det er en fordel for deg å outsource hele eller deler av IT-driften.

Fastslå først og fremst hva som er virksomhetens behov og formål med en eventuell outsourcing, og sørg for at styret og ledelsen er enige i behov og formål. Behovet ditt og målene dine hjelper deg å innsnevre feltet av potensielle IT-partnere for outsourcingen. Forhør deg med referanser og ta et møte med de potensielle IT-partnerne.

Jo mer strukturert informasjon du gir tilbudsgiverne, desto bedre tilbud og kontrakter kan du forvente å få.

Husk å ta hensyn til datasikkerhet, at du også gjerne skal kunne skalere og komme godt ut av en kontrakt.

Gå trinnvis frem når kontrakten er inngått, så blir det lettere å finne feil og justere tilnærmingen.

Virksomhetens behov kan endre seg underveis, så det er også viktig å kunne justere og skalere i avtalen, eller rett og slett avslutte den.

Cepheo har i flere år hjulpet tusenvis av virksomheter i hele Norden med å nå forretningsmålene sine gjennom digital endring og vi står gjerne til rådighet for en uforpliktende diskusjon av hvordan virksomheten kan komme videre.

Uansett om du til slutt velger å outsource driften av hele eller deler av IT-infrastrukturen og om du foretrekker å samarbeide med en driftspartner eller legge løsningene opp i skyen.

Kontakt oss hvis du vil snakke med en fagperson om hvordan outsourcing av IT-applikasjoner og infrastruktur kan være fordelaktig for din virksomhet.

Læs mere på cepheo.no

Cepheo Norge AS
Karenslyst Alle 53, 10. etasje
0279 Oslo

cepheo@cepheo.com
cepheo.no

Cepheo gjør det mulig for bedrifter å tilpasse seg og lykkes i en verden i endring. Med lokasjoner i hele Norden, og flere tiår med erfaring i å implementere og utvikle bransjespesifikke løsninger basert på Microsoft-plattformen, hjelper vi våre kunder med å bruke teknologi og data til å ta mer informerte beslutninger, optimalisere daglig drift og få frem det beste i sine ansatte. Lær mer på cepheo.no.