Sådan får du succes med at lægge IT-driften ud af huset

En håndbog til ledere i mellemstore virksomheder

Baseret på erfaringer fra mere end 200 virksomheders IT-drift

Allan Brunbakke
COO
Mentor IT

Mentor it
- med dig i fremtiden

Ophavsrettigheder:

Materialet i denne håndbog må ikke videregives eller kopieres uden forudgående skriftlig accept fra forfatteren.

Indholdsfortegnelse

5 Forord

Kom godt i gang

8 Kapitel 1
Sådan bruger du håndbogen

9 Kapitel 2
8 gode råd – få et hurtigt overblik

Hvorfor er IT-drift så svært – og er outsourcing løsningen for dig?

12 Kapitel 3
Hvornår er din IT-drift en succes?

15 Kapitel 4
Eget IT-driftsansvar eller outsourcing?

Vejen mod en aftale

24 Kapitel 5
Processen frem mod en aftale

33 Kapitel 6
Kontrakten

Etablering

38 Kapitel 7
Etableringsprocessen

Efter aftalen er indgået

42 Kapitel 8
Driftsfasen og det løbende samarbejde

44 Kapitel 9
Hvad slipper du ikke for, når du outsourcer?

46 Hvad nu?
En afsluttende bemærkning

Jeg hedder Allan. Siden 2002
har jeg været virksomhedsleder
og forretningsudvikler. Jeg har
været i IT-branchen siden 1997
og er forfatter af denne håndbog.

Allan Brunbakke
COO
Mentor IT

Forord

Denne håndbog er til dig, der er leder i en mellemstor virksomhed, og som har beføjelser til at outsource din virksomheds IT-drift. Håndbogen er til dig, der ønsker at bruge din tid og dine kompetencer på at udvikle din kerneforretning i stedet for at spilde dem på IT-driftsproblemer.

Siden 1997 har jeg været involveret i mere end 200 virksomheders IT-drift, og jeg har været i berøring med mere end 100 virksomheder med en outsourcet IT-drift. Jeg har set strategier, der virker – og strategier, der ikke gør.

Det er disse praktiske erfaringer, der danner grundlaget for denne håndbog. Håndbogen er derfor ikke baseret på videnskabelige undersøgelser, men er en samling af de observationer, jeg har gjort mig gennem årene.

Med håndbogen ønsker jeg at give dig et værktøj, der er nemt at bruge. Håndbogen guider dig overskueligt og praktisk gennem de forskellige faser i en IT-outsourcing-proces. Det gælder både de interne processer i din egen organisation og mellem dig og de IT-partnere, du overvejer at outsource din IT-drift til. Alle processer og begreber er så vidt muligt beskrevet uden brug af IT-termer og forkortelser.

Håndbogen bliver revideret i takt med, at jeg får ny, relevant erfaring og viden – og den virkelighed, vi er en del af ændrer sig.

Har du erfaringer med outsourcing af IT-drift på et ledelsesmæssigt niveau i en mellem stor virksomhed, og tænker du, at dine erfaringer er relevante for andre virksomhedsledere, er du meget velkommen til at kontakte mig og dele din viden. Så vil dine erfaringer komme med i idébanken til næste version.

Du er også altid velkommen til at kontakte mig, hvis du har uddybende spørgsmål eller kommentarer til indholdet.

God fornøjelse med læsningen.

Allan Brunbakke ab@mentor-it.dk
25 55 59 65
linkedin.com/in/allanbrunbakke
www.mentor-it.dk

IT-outsourcing virker!

Du skal bare gribe processen rigtigt an og vide, hvad du skal være opmærksom på undervejs.

Kom godt i gang

1

Sådan bruger du håndbogen

Formålet med denne håndbog er at tage dig gennem alle faserne i en outsourcingproces. Fra de første overvejelser til hverdagen med en ekstern IT-afdeling. Måske har din virksomhed allerede outsourcet sin IT-drift. Så kan du bruge håndbogen som inspiration til forbedringer.

Kapitlerne 2-4 i håndbogen er særligt rettet mod dig, der endnu ikke har besluttet, hvor vidt din virksomheds IT-drift skal overtages af en ekstern IT-partner.

Kapitlerne 5-7 er for dig, som har besluttet dig og står over for at komme succesfuldt i mål med en aftale.

I kapitel 8 giver jeg dig et par råd med på vejen til samarbejdet med din nye IT-partner. I kapitel 9 beskriver jeg kort, hvad du ikke slipper for, når du outsourcer.

Kort og godt, når du er færdig med håndbogen, vil du være klædt på til at outsource din IT-drift med succes.

God læselyst.

2

8 gode råd – få et hurtigt overblik

Som en appetitvækker har jeg i dette kapitel samlet 8 gode råd til, hvad du bør fokusere på i din rolle som virksomhedsleder for at få en succesfuld outsourcing af din IT-drift.
Hvis du ikke har mod på at læse hele håndbogen, kan du bruge dette kapitel til at danne dig et overblik over, hvilke emner du ønsker at læse mere om.

1. Kend dit formål

Hvorfor outsourcer IT? Det er et vigtigt spørgsmål, som bør være afstemt i både din ledelse og bestyrelse. Når I er enige om formålet, har I alle det samme udgangspunkt, når der skal tales pris vs. værdi, behov og modenhed.
Det er første skridt på vejen mod succesfuld IT-outsourcing.

Du kan se de 10 typiske grunde til outsourcing af IT-drift i kapitel 4 "Eget IT-driftsansvar eller outsourcing?".

2. Find den rette partnertype

Inden du kigger på specifikke partnere, er det vigtigt at vide, hvilken partnertype der bedst matcher din virksomheds behov. IT-partnere kan inddeles i tre typer, der har forskellige mål for succes:

Partnertype 1 – Datacenterleverandør
Mål for succes: oppetid

Partnertype 2 – Hostingleverandør
Mål for succes: oppetid + leverancekvalitet

Partnertype 3 – Outsourcingpartner
Mål for succes: oppetid + leverancekvalitet + oplevelse

Vælg den partnertype, der passer til din virksomheds behov.

Du kan læse mere om de tre partnertyper i kapitel 5 i afsnittet "Hvilken partnertype har jeg behov for?".

3. Find den rigtige parter

Når du ved hvilken partnertype, der matcher din virksomheds behov, skal du finde den partner, der kan indfri dine behov. Stil de spørgsmål, der er nødvendige for at finde ud af, om IT-partneren kan indfri dine behov:

Vurdér følgende:

- Hvordan er kemien?
- Er IT-partneren fleksibel og samtidig moden?
- Er dialogen god og konstruktiv?
- Lytter IT-partneren til vores behov?
- Forstår IT-partneren min virksomhed?
- Hvordan er IT-partnerens økonomiske soliditet?

Tjek desuden, om IT-partneren har en ISAE 3402-revisorerklæring og er medlem af brancheforeningen Danish Cloud Communty.

Du kan læse mere i afsnittet "Hvilken partner skal jeg vælge?" i kapitel 5.

4. Klassificering af dine data & applikationer

Klassificering af data og applikationer er en metode til at synliggøre forretningskravene til tilgængelighed, jeres sårbarhed og fortroligheden af jeres data. Klassificering af din virksomheds data og applikationer sikrer, at din IT-drift arbejder sammen med din virksomheds behov og ikke mod dem. Det giver også dig og din IT-partner et fælles ståsted for de servicemål, I senere skal opstille.

En klassificering af dine data og applikationer danner med andre ord fundamentet for alle de valg, du og IT-partneren kommer til at træffe for din IT-drift. Det er derfor vigtigt, at klassificeringen er gjort struktureret og professionelt. **Jeg behandler dette område nærmere i kapitel 5 i afsnittet "Design af løsning – trin for trin, punkt 1: Klassificering af data og applikationer".**

5. Fokuser på output fremfor indsats

En god kontrakt for outsourcing af IT-drift dokumenterer parternes forventninger for samarbejdet. Dvs. den skal dokumentere, hvad IT-partneren leverer (output) fremfor hvordan. Hav derfor fokus på at få aftalt målene for samarbejdet. **Læs mere om dette i kapitel 6 "Kontrakten".**

6. Etabler den outsoucede IT-drift i små skridt

Der findes tre etableringstyper, som indeholder henholdsvis 1, 2 og 3 kategorier.

Etableringstype 1 – Flytning
Etableringstype 2 – Flytning + opgradering
Etableringstype 3 – Flytning + opgradering + forbedring

Hvis din etableringsproces involverer mere end én kategori, er det vigtigt, at du tager én kategori ad gangen, så hver fase bliver kørt godt ind, inden du går videre. På den måde sikrer du, at de opstillede mål nås mest effektivt. **Jeg kommer nærmere ind på selve etableringen i kapitel 7.**

7. Værn om det løbende samarbejde

Når etableringen er på plads, starter driftsfasen og det løbende samarbejde. Sæt tid af i kalenderen til at afholde statusmøder, hvor I løbende evaluerer og afstemmer forventningerne. Det sikrer, at I hele tiden udvikler samarbejdet sammen.
Du kan læse mere om driftsfasen og det løbende samarbejde i kapitel 8.

8. Involver de rigtige interessenter på de rigtige tidspunkter

Hvem du skal involvere i din outsourcingproces afhænger af din organisation. Har din virksomhed en professionel bestyrelse, og/eller er den ejerledet?

Det er vigtigt, at du involverer de rigtige personer – på de rigtige tidspunkter. Det er min erfaring, at oplevelsen af outsourcingprocessen bliver bedre jo højere oppe i organisationen, den er forankret. Sørg for at formålet med at outsource er afstemt i både bestyrelsen og ledelsen, da deres indgangsvinkler til processen kan være forskellige.

Outsourcingprocessen bør drives af ledelsen, men når du skal vælge IT-partner, kan du involvere bestyrelsesformanden (hvis du har en) som sparringspartner. Derudover bør du også huske IT-brugerne i processen – både undervejs, i etableringen og i driftsfasen.
IT-brugerne skal ikke involveres for tidligt i processen, men de skal informeres for at sikre en gnidningsløs proces.
Læs mere om de forskellige interessenter og deres rolle i din IT-outsourcing i afsnittet "De involverede i din organisation" i kapitel 5.

I resten af bogen går jeg i dybden med de otte punkter. Jeg håber at kunne klæde dig og din virksomhed godt på til at komme trygt gennem jeres outsourcingproces. Uanset, om du allerede har en ekstern IT-partner, er på vej eller blot ønsker at blive afklaret om, hvorvidt I skal fortsætte med det setup, I har i dag.

Hvorfor er IT-drift så svært?

- og er outsourcing løsningen for dig?

3

Hvornår er din IT-drift en succes?

Du skal møde Hans. Hans er direktør i en mellemstor dansk virksomhed. Han har styr på sin virksomheds kerneforretning og mål.

Men når det kommer til IT-drift, er snakken en anden. Her er Hans på udebane. Selvom virksomheden har to IT-medarbejdere, bruger Hans utrolig mange ressourcer på IT-problemer, nedbrud, ustabil drift og frustrerede IT-brugere.

De to IT-medarbejdere gør, hvad de kan for at servicere virksomhedens IT-brugere og samtidig implementere nye IT-systemer, som er vigtige for forretningen, men de mangler tid og kompetencer. Hans skal derfor ofte forholde sig til utilfredse IT-brugere, der klager over alt fra lange løsningstider på support-opgaver til mistede data ved systemnedbrud. Desuden er de nye systemer, IT-folkene skal implementere, ofte forsinkede, hvilket er med til at skubbe forretningens projekter. Hans oplever også, at udgifterne til IT-driften svinger fra måned til måned, og at økonomien til IT er svær at gennemskue.

De mange problemer koster Hans både tid, energi og penge. Tid, energi og penge, han kunne have brugt på at udvikle virksomheden og skabe en bedre bundlinje.

Hans er ikke alene. Siden 1997 har jeg været involveret i IT-driften hos mere end 200 virksomheder, og her har jeg mødt Hans rigtig mange gange. I hvert fald virksomhedsledere, der ligner ham. Jeg møder mange virksomheder, hvor IT-driften er overladt til tilfældigheder. Faktisk er det min vurdering, at mindst 80% af de mellemstore danske virksomheder, jeg har haft berøring med, ikke har arbejdet struktureret med at skabe sammenhæng mellem forretningens behov og IT-driften på et niveau, hvor det reelt er brugbart.

Måske er du direktør eller økonomichef og kan genkende Hans' hverdag og de frustrationer, han oplever?

Mange virksomheder løser deres IT-udfordringer reaktivt fra dag til dag. Ofte bliver større driftsudfordringer løst ved at fokusere på teknologien, men teknologien er kun en lille del af en succesfuld IT-drift. Faktisk vil jeg mene, at den i bedste fald udgør 25% af en succesfuld IT-drift. De sidste 75% går til kompetencer, processer og aftaler. Har du ikke styr på dem, udebliver succesen.

Så hvad er en succesfuld IT-drift?

Jeg plejer at sige, at IT-driften er en succes, når den møder præcis de behov, virksomheden har. Det betyder, at indsatsen hverken skal ligge over eller under behovet.

Det kan være en udfordring at nå dertil. For at IT-driften og virksomhedens behov kan møde hinanden, skal du:

- Kende virksomhedens nøjagtige behov
- Kunne udtrykke behovene så klart, at IT-folkene forstår dem
- Have nogen, der evner at lave koblingen fra behovene til både IT-kompetencer, IT-processer, IT-teknologi og IT-aftaler.

Du kan læse mere om dette i afsnittet "De fire grundsten til succes" senere i dette kapitel.

Leveres IT-services over behovet, er nytte-værdien meget lille i forhold til den indsats og de penge, du skal investere. Det betyder med andre ord, at du spilder dine kræfter og dine penge.

Når jeg skal afstemme IT-driften med en virksomheds behov, arbejder jeg ud fra en simpel modenhedsmodel. Den består af fem simple trin.

Simpel modenheds-model for IT-drift

Prøv for sjov at placere din virksomhed på skalaen …

- Hvor på skalaen vil du ønske, din virksomhed er placeret?
- Og hvor er den reelt placeret i dag? (Hans' virksomhed ligger på trin 1)
- Hvis der er forskel mellem de to placeringer, så har du noget at tage fat på.

De fire grundsten til succes

Du skal også kende de fire grundsten, der danner fundamentet for en succesfuld IT-drift. Fundamentet er kun bærende, hvis alle fire grundsten er på plads og afstemt med de forretningsmæssige behov.

I mange mellemstore virksomheder fokuserer IT-afdelingen primært på teknologien

De fire grundsten:

① Du skal have de rigtige **kompetencer** til rådighed på de rigtige tidspunkter.

② Du skal have de rigtige **processer** og anvende dem på de rigtige tidspunkter.

③ Du skal have den rigtige **teknologi** til rådighed.

④ Du skal have de rigtige **aftaler** på plads.

Er alle grundstenene på plads i din virksomhed?

Hvorfor overlader så mange IT-driften til tilfældigheder?

IT-drift er en abstrakt størrelse, særligt hvis du ikke er klædt ordentligt på. Hvis du vil gøre det ordentligt, kræver det stor indsigt i både teknik og processer, og det er nødvendigt hele tiden at følge med udviklingen i branchen.
Hvis du er virksomhedsleder, er dit primære ansvar at drive en sund forretning. IT-drift er derfor ofte ikke – og bør ikke være – din første prioritet.

Jeg oplever, at mange virksomhedsledere mangler et konkret og håndgribeligt værktøj til at håndtere processen. Et værktøj, der stiller de rigtige spørgsmål i forhold til virksomhedens forretningsmæssige behov, og som omdanner svarene til en konkret beskrivelse af de ting, der er nødvendige for, at IT-driften understøtter disse behov. Når du som virksomhedsleder har et værktøj at tage udgangspunkt i, skal du ikke bruge unødig tid på at opfinde processen selv. Der findes virksomheder, der har forsøgt at udvikle denne type værktøjer, eksempelvis Microsoft. Min erfaring er, at det ofte ender ud i en anbefaling af investering i ny teknologi – og det er, som beskrevet tidligere, kun en meget lille del af vejen til succes.

I denne håndbog guider jeg dig gennem hver fase i processen, så du er klædt bedre på til at skabe sammenhæng mellem dine forretningsmæssige behov og din IT-drift. Uanset om din IT-drift i dag ligger internt eller allerede er outsourcet til en ekstern partner.

4

Eget IT-driftsansvar eller outsourcing?

Skal du outsource din IT-drift eller selv beholde driftsansvaret internt? Jeg ved, det er et svært spørgsmål, der kræver mange overvejelser. Uanset om du vælger det ene eller det andet, påvirker det din virksomhed – positivt eller negativt.

Jeg kan ikke fortælle dig, hvad der er bedst for din virksomhed, men jeg kan fortælle dig, hvorfor andre virksomheder vælger at outsource.

10 grunde til at outsource din IT-drift

Der er mange grunde til, at mellemstore virksomheder vælger at outsource deres IT-drift. Blandt de mange virksomheder, jeg har arbejdet med, er der særligt 10 grunde, der går igen.

Behovet for at:

1. modne IT-driften.
2. minimere de forretningsmæssige og økonomiske risici.
3. fokusere ledelsesressourcerne på kerneforretningen.
4. få tilført kompetencer og et IT-fagligt miljø.
5. fokusere IT-ressourcerne på digitalisering af kerneforretningen.
6. kunne skalere IT-driften til virksomhedens løbende udvikling.
7. optimere likviditet og cash-flow.
8. kunne budgettere IT-driftsomkostningerne.
9. blive mindre afhængige af nøglemedarbejdere.
10. følge med teknologiudviklingen uden besværlige hardwareopgraderingsprojekter.

Så du modenhesskalaen i kapitel 3?

1. Moden IT-drift

Når jeg ser tilbage på alle de outsourcing-projekter, jeg har været involveret i, så er det manglende IT-modenhed, der i langt de fleste tilfælde har været afgørende for beslutningen om at outsource. Manglende IT-modenhed betyder, at virksomheden oplever et skel mellem sine behov og det, som IT-driften rent faktisk indfrier. Når skellet opstår, begynder virksomheden at opleve IT-udfordringer.

Typiske tegn på manglende IT-modenhed er:

- Jævnlige systemnedbrud
- Lange ventetider på normaldrift ved nedbrud
- Mange uplanlagte IT-opgaver
- Lange løsningstider på support-opgaver
- Utilfredse IT-brugere
- Ineffektivitet i organisationen som følge af IT-problemer.

De fleste mellemstore virksomheder kan bære at have 15 IT-medarbejdere ansat, men hvis IT-afdelingen ikke kan indfri virksomhedens behov, vil det påvirke den øvrige organisation og i sidste ende virksomhedens kunder. I dag er der ikke meget, der fungerer uden IT. Alt er digitalt. Jeg vil påstå, at det er en umulig opgave at løse for en IT-afdeling på bare 15 personer på grund af manglende kompetencer, tilgængelighed og budget.

Kompetencer

Dine IT-medarbejdere skal have de rigtige tekniske kompetencer til alle serversystemer, herunder hardware, virtualiseringsprogrammer og operativsystemer, være specialister på alle netværksenheder, firewalls, på backupsystemer, mailsystemer, antivirus og rettighedsløsninger samt på alle de applikationer, I anvender.

Derudover skal de være specialister i alle drifts og vedligeholdelsesprocesser til alle systemerne. De skal have styr på forandringsledelse, beredskabsplaner, Major Incidenprocesser, persondatalovgivningen og IT-strategi – samtidig skal de levere en sublim brugersupport til Hanne i bogholderiet.

Tilgængelighed

IT-medarbejdernes kompetencer skal være til rådighed, når virksomheden har behov for det. I dag er det de færreste virksomheder, der kan nøjes med at have adgang til deres IT-systemer mellem klokken 8 og 16 på hverdage. Kompetencerne skal ofte være tilgængelige 24/7, alle årets dage.

Budget

IT-afdelingen skal have et budget, der giver mulighed for at investere i de rigtige faciliteter og teknologier – f.eks. nødstrømsanslæg, redundans på servere og netværk, datalinjer, overvågningssystemer, fejlsøgningssystemer, service desksystemer osv.

De ting, jeg lige har nævnt, er kun rettet mod IT-driften. Jeg forudsætter derfor, at din virksomhed står helt stille, og at IT-medarbejderne kun holder IT-platformen kørende. Det er en helt anden snak, hvis din virksomhed også er i udvikling og skal gennemføre nye projekter ved siden af IT-driften, som involverer IT-medarbejderne og som stiller nye krav til kompetencer, processer, teknologier og aftaler.

Når en virksomhed vælger at outsource, forbedrer den sine muligheder for at få en moden IT-drift. Det skyldes, at IT-partneren har langt flere IT-kompetencer til rådighed, en højere modenhed i sine IT-processer og de rigtige systemer til at understøtte IT-driften.

2. Forretningsmæssige og økonomiske risici

Prøv at forestille dig, hvilke konsekvenser det vil have, hvis din virksomhed bliver ramt af én af disse hændelser:

- Dine medarbejdere og kunder mister adgang til jeres IT-services én hel dag.
- I taber alle de data, I har skabt og fået ind fra kunder og leverandører i løbet af én dag.
- En af dine konkurrenter får kendskab til jeres data.

Mistet information, læk af forretningshemmeligheder til konkurrenter og tab af personfølsomme oplysninger og kundedata er alvorlige hændelser, der kan have store konsekvenser for din virksomhed.

Vi lever i en verden, hvor IT er fundamentet for langt de fleste kerneprocesser i stort set alle virksomheder. Alligevel er det mit indtryk, at mange mellemstore virksomheder ikke ved hvilke konsekvenser, det vil have, hvis der enten sker et nedbrud på dele af IT-driften eller et sikkerhedsbrud.

Hvordan beskytter I data i din virksomhed?
Har I en sikkerhedsstrategi?
Og (måske) vigtigst af alt, bliver den efterlevet?

Så længe din virksomheds IT-systemer og data ikke er kortlagte, og ledelsen ikke har foretaget en risikovurdering for virksomheden, er det svært for din IT-afdeling at levere en IT-drift, der indfrier forventningerne. Går det galt, kan det ende med at koste rigtig mange penge i tabt arbejdskraft og skade din virksomheds troværdighed, omdømme og dine kunders loyalitet.

Ressourcer og tid er de to parametre, som mange IT-ansvarlige nævner igen og igen som deres største udfordringer. Begge skal være tilgængelige for at håndtere både sikkerhed og planlagte vedligeholdelsesopgaver. Er tiden og ressourcerne der ikke, er det ofte "brandslukning", der bliver prioriteret, og det gør ikke IT-driften mindre risikofyldt.

Hvis du vælger at outsource din IT-drift til en moden IT-partner, bør du sikre dig, at det er en del af din partners værktøjskasse at kunne hjælpe dig med at kortlægge dine behov og risici.

3. Fokus på kerneforretninger

Hvor meget fylder IT-driften i din direktion og ledergruppe? Jeg ser mange mellemstore virksomheder, der bruger meget tid på at løse udfordringer, der opstår på grund af manglende sammenhæng mellem virksomhedens behov og IT-driften. Sådan bør det ikke være.

Du er specialist i at drive og udvikle din virksomhed, så for dig bør IT være et middel til at åbne nye muligheder, effektivisere og skabe konkurrencefordele. Den daglige IT-drift er ikke noget, du og dine ledere bør bekymre jer om.

Jeres rolle og involvering skal være på et niveau, hvor I formulerer kravene til IT-driften og løbende bliver underrettet om, hvordan kravene bliver indfriet – og ikke mere end det.

Slip for bøvlet!

I rigtig mange virksomheder er det "bøvlet", der er én af de primære grunde til, at ledelsen vælger at outsource. De ønsker en partner, der holder maskineriet kørende, så de i stedet kan fokusere deres tid og energi på kerneforretningen.

4. Kompencer og et IT-fagligt miljø

Jeg var lidt inde på kompetencer i afsnittet omkring modenheden i IT-driften. Hvis din virksomhed har 15 IT-medarbejdere ansat, er det nærmest en umulig opgave at fastholde og udvikle de kompetencer, der er nødvendige i både bredden og dybden for at sikre en moden IT-drift.

Når virksomheder outsourcer IT-driften, er det ofte, fordi de ønsker en IT-afdeling med flere kompetencer end den, virksomhedens størrelse berettiger internt. De anerkender, at hvis IT-medarbejderne skal levere et godt resultat, har de brug for sparring og et fagligt miljø, hvor de kan dele deres erfaringer.

Når du outsourcer IT-driften, får du en IT-afdeling, der har samme størrelse som din IT-partners virksomhed. Omkostningerne deler du med partnerens øvrige kunder.

Afhængig af størrelsen på din virksomhed, kan det måske give mening at kombinere en inhouse IT-supporter med en outsourcet IT-drift.

5. Digitalisering af kernefortællingen

Er du foran eller bag dine konkurrenter, når det gælder digitalisering? På et tidspunkt arbejdede jeg med en virksomhed, som pludselig blev fravalgt af sin største kunde på trods af en årelang historik. De blev ikke valgt fra, fordi kerneydelserne var dårlige. De blev valgt fra, fordi IT-integrationen var langt bedre hos en af konkurrenterne.

Mange virksomheder oplever, at kunder og leverandører stiller større og større krav til IT-integrationer. IT er blevet et konkurrenceparameter, der skaber værdi og vækst. Samtidig kan IT hjælpe til at effektivisere arbejdsgange, så din virksomhed bruger sine ressourcer optimalt.

Mange af de virksomheder, der vælger at outsource IT-driften, gør det, fordi de ønsker at bruge deres ressourcer på at stå stærkere end konkurrenterne, fremfor at bruge dem på at holde IT-platformen kørende.

6. Skalerbar IT-drift

Er din virksomhed i stand til at skrue op og ned for sine omkostninger og ressourcer til IT-driften i takt med, at virksomheden udvikler sig? Hvis vi ser tilbage på perioden fra år 2000 og frem til i dag, så er der kommet et stigende ønske om at kunne skalere sin forretning.

Fra år 2000 og frem til ca. 2008 skulle IT-driften typisk understøtte organisk vækst, opkøb, fusioner, nye medarbejdere og nye lokationer. Så ramte finanskrisen, og vi stod pludselig over for en ny virkelighed og et behov for at kunne nedbringe vores omkostninger og omlægge vores udgifter fra CAPEX til OPEX.

I de senere år er der igen kommet fart på udviklingen, men rigtig mange har lært lektien. Vi vil hellere betale for det egentlige IT-forbrug fremfor at skulle investere i noget, som enten viser sig at være for småt eller for stort.

Det er de færreste virksomhedsledere, der rammer helt præcist, når de skal forudsige de behov, deres virksomhed har for IT-drift fem år ude i fremtiden, som er den typiske investeringshorisont. Når ansvaret for IT-driften ligger hos en ekstern partner, kan du ofte skrue op og ned efter behov og virksomhedens udvikling.

7. Optimering af likviditet og cash-flow

Tilbage i 2008 skulle jeg genforhandle en aftale med en kunde. Indkøbschefen, der havde ansvaret for genforhandlingen, foreslog, at vi satte prisen op med 15%, hvis han til gengæld kunne få forlænget betalingsfristen til 90 dage i stedet for de 30 dage, som den gældende aftale lød på.

Selvom jeg oplever, at behovet for optimering af likviditet og cash-flow er ved at stilne af, har det historisk set været én af drivkræfterne i mange IT-outsourcingprojekter.

8. Overblik over IT-driftsomkostninger

Kan du huske Hans, som jeg fortalte om i indledningen af håndbogen? Hans er direktør i en mellemstor, dansk virksomhed. Hans har ansvaret for IT-driften i sin virksomhed, og hvert år lægger han budget for omkostningerne til IT-driften. Flere gange har han oplevet, at der i løbet af året er dukket udgifter op, som han ikke havde forudset i sit budget. Det manglende overblik over driftsomkostninger frustrerer ham.

IT har det med at overraske. Uanset hvor godt forberedt, du er. Når virksomheder vælger at outsource, gør de det ofte for at outsource risikoen og slippe for ubehagelige overraskelser. Med en outsourcing aftale bliver omkostningerne til IT-driften kendte og kontrollerbare.

9. Afhængighed af nøglemedarbejdere

Når vores virksomheder er så afhængige af it, så bliver vi naturligvis også afhængige af de nøglemedarbejdere, som holder vores IT-drift kørende. Alle medarbejdere holder ferie og bliver syge. Og nogle vælger måske at søge nye udfordringer andre steder.

Hvordan er du stillet? Kan din virksomhed fortsætte uforandret?

Jeg har arbejdet med mange virksomheder, der har været så afhængige af deres IT-medarbejdere, at det gik ud over forretningen – både økonomisk og organisatorisk, når der opstod noget uventet i IT-driften, og én eller flere IT-medarbejdere ikke stod til rådighed.

Når IT-driften er outsourcet til en ekstern partner, er du helt fri for at skulle forholde dig til nøglemedarbejdere, og hvordan du håndterer dette. Den udfordring ligger hos IT-partneren.

10. Ny teknologi uden opgraderingsprojekter

Hvor tit fornyer I jeres hardware? Og sørger I løbende for, at jeres IT-teknologi følger med tiden?

Når en virksomhed outsourcer IT-driften, bliver hardwaren i datacentret typisk udskiftet efter en fast cyklus. Alt afhængig af hvilken type aftale, du indgår med outsourcingpartneren, får din virksomhed løbende opgraderet det udstyr, din forretning kører på. Det sikrer, at du aldrig kommer langt bagud.

Selvom teknologi ikke er den eneste brik i en succesfuld IT-drift, så er den stadig utrolig vigtig. Det kan være svært at gennemskue, hvornår det er tid til at foretage udskiftninger i datacentret eller investere i nye produkter. I de fleste outsourcingaftaler skal du ikke bekymre dig om dette. Her skal du blot forholde dig til outputtet af dine IT-services – og ikke de løsninger, der giver dig det.

En lavere pris?

Måske tænker du, at der mangler endnu et argument for at outsource din IT-drift til en ekstern partner. Prisen. Men er prisen en årsag?

Jeg oplever kun meget sjældent, at virksomheder ønsker at outsource IT-driften for at opnå en lavere pris. De fleste virksomheder outsourcer på grund af oplevelsen med den nuværende IT-drift og for at sikre, at fundamentet er i orden. Hvis målet er at opnå en højere IT-modenhed, er det også sjældent relevant at sammenligne prisen på de to scenarier, da leverancerne ofte er meget forskellige. Det er som at sammenligne æbler med pærer.

Det er dog klart, at hvis din virksomhed selv ønsker at opbygge den samme IT-modenhed, som du kan få med IT-partneren, så bliver outsourcing hurtigt en "no brainer" rent økonomisk. Dine omkostninger ryger nemlig lynhurtigt i vejret, hvis du selv skal ansætte de nødvendige kompetencer, udarbejde og vedligeholde de samme processer og investere i de samme systemer, da du ikke har de samme stordriftsfordele.

Hvorfor spiller prisen så en rolle?

Pris er selvfølgelig vigtig, og den er en naturlig del af enhver forhandling, men en omkostningsreduktion er sjældent formålet med at outsource IT-driften. Pas derfor på, at du ikke presser prisen til et niveau, hvor det kommer til at gå ud over den leverance, du får efterfølgende. Det kan ende med at blive dyrt for dig at spare relativt få penge.

Mentor it
- med dig i fremtiden

Vær skarp på,
hvorfor du vil outsource,
så du hele tiden har fokus
på det væsentligste.

Vejen mod en aftale

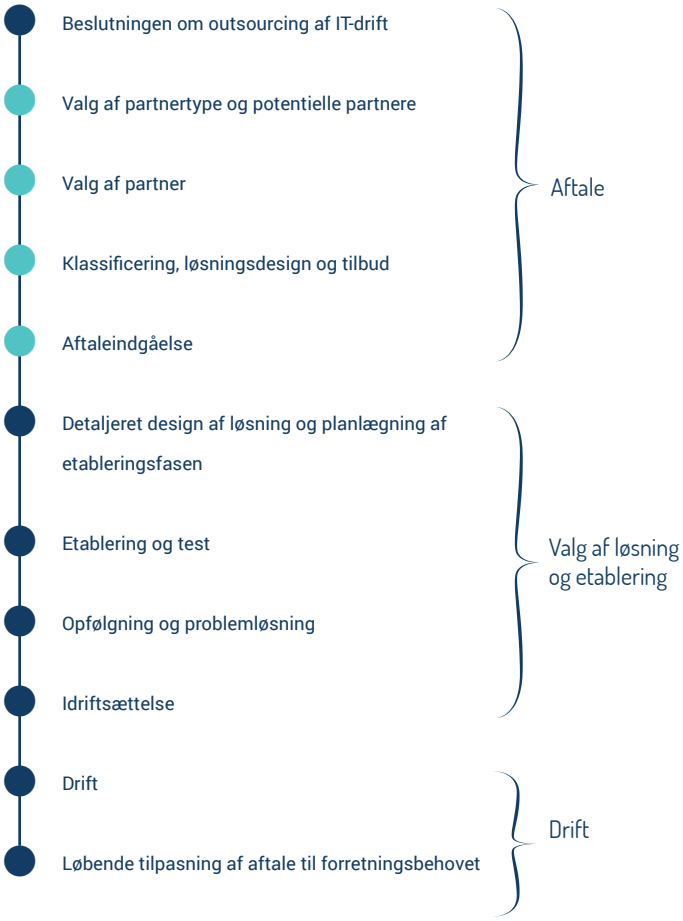
5

Processen frem mod en aftale

Hvis du er kommet frem til, at det er relevant for din virksomhed at outsource IT-driften, er næste skridt at finde ud af, hvordan du griber processen an.

I dette afsnit vil jeg give dig nogle af mine egne erfaringer fra processen frem mod en aftale, så du kan træffe de valg, der er rigtige for dig og din virksomhed.

Det overordnede procesforløb
I grafikken til højre ser du det overordnede procesforløb, jeg har de bedste erfaringer med. Processen går fra beslutningen om at outsource IT-driften til den endelige drift. I kapitel 5 og 6 gennemgår jeg de punkter i processen, der er markeret med en blå prik.



Opstarten – de to køb

Når du starter din outsourcingproces, står du overfor at skulle foretage to køb. Du skal både have et etableringsprojekt og en løbende outsourcingaftale.

Selve etableringen er den proces, der tager kortest tid. Får du her en løsning, der ikke passer til din virksomheds behov, kan du derfor nemmere rette op på fejlen, end hvis du har indgået en dårlig outsourcingaftale. En dårlig outsourcingaftale risikerer du at hænge på gennem hele aftaleperioden. Ikke desto mindre er etableringsprocessen også utrolig vigtig.

Jeg har oplevet flere virksomhedsledere, der har været så fokuserede på selve outsourcingaftalen, at de har glemt at vurdere IT-partnerens evne til at levere et succesfuldt etableringsprojekt, og det er en rigtig skidt start på et samarbejde.

Faktisk var jeg på et tidspunkt i dialog med en økonomichef, der stod overfor at skulle gentegne en outsourcingaftale hos en konkurrerende IT-partner. Etableringsprocessen havde i sin tid været så dårlig, at økonomichefen ikke turde skifte leverandør i frygt for, at organisationen skulle igennem en lignende proces. Det til trods for, der også var en generel utilfredshed med oplevelsen af den løbende drift. Det er tankevækkende.

Et godt råd!

Mit råd er derfor: Sæt fokus på begge køb, så du sikrer, at I både kommer godt fra start i etableringen og får en drift, der passer til jeres forventninger.

Én eller flere partnere

Når du har besluttet at outsource IT-driften, skal du vurdere, om du ønsker én IT-partner, der kan varetage hele din samlede IT-drift, eller om du ønsker flere. Min erfaring er, at du opnår det bedste resultat, når du har så meget som muligt samlet ét sted. Jo flere IT-partnere du har, jo flere snitflader er der mellem organisationer og aftaler. Det øger risikoen for uoverensstemmelser. Er der brug for flere leverandører, er det ofte bedre, at de fungerer som underleverandører til outsourcingpartneren, da der så ikke er tvivl om, at ansvaret overfor din virksomhed, er outsourcingpartnerens.

De involverede i din organisation

Hvem du skal involvere i din outsourcingproces, afhænger af din organisation. Har din virksomhed en professionel bestyrelse, og/eller er den ejerledet? I dette afsnit beskriver jeg nogle af de generelle erfaringer, jeg har gjort mig gennem tiden.

Bestyrelsens og ledelsens rolle

Oplevelsen af IT-outsourcing har en tendens til at blive bedre jo højere oppe i organisationen, den er forankret.

Inden du begynder at tale om valg af IT-partner, er det vigtigt, at du har afstemt formålet med at outsource både i den daglige ledelse og i bestyrelsen, så alle interessenter har det samme udgangspunkt (jf. de 10 årsager til at outsource i kapitel 4). Mange samarbejder går skævt, fordi parterne har forskellige forventninger til samarbejdet. Når I er enige om formålet, har I alle det samme udgangspunkt, når der skal tales pris, behov og IT-modenhed.

En professionel bestyrelse vil ofte se virksomheden fra helikopterperspektiv og dermed se på outsourcing som en del af virksomhedens samlede strategi. Den daglige ledelse ser ofte outsourcing som et middel, der kan løfte en IT-drift, der ikke fungerer hensigtsmæssigt.

Outsourcingprocessen bør drives af dig som virksomhedsleder, men det kan være en god idé at lade din bestyrelsesformand (hvis du har en) tage aktiv del i processen – om ikke andet, så som sparringspartner.

IT-brugerne

Dine IT-brugere er vigtige, da det er dem, der bruger IT-systemerne i hverdagen. De har ofte en klar idé om deres behov, og hvor der er mangler.

Jeg anbefaler ikke, at dine IT-brugere er med til at vælge den IT-partner, du skal samarbejde med. IT-brugerne har ofte svært ved at abstrahere fra deres egen hverdag, og hvad de selv oplever på skærmen, men det kan være en rigtig god idé at involvere udvalgte brugere i fasen omkring valg af løsning for at sikre optimal forankring. Mit råd er, at jo flere ændringer, der skal ske med dit nuværende system, jo højere involvering har du brug for fra dine IT-brugere. Overvej dog nøje, hvornår du bringer brugerne på banen. Hvis du involverer dem for tidligt i processen, risikerer du, at din proces bliver detaljeorienteret for tidligt.

Husk også at informere dine IT-brugere undervejs. Jeg har set rigtig mange eksempler på mislykkede outsourcingprojekter, hvor man ikke har informeret brugerne ordentligt om hverken formålet med at outsource eller selve processen. Det er derfor vigtigt, at du kommunikerer helt tydeligt ud, hvorfor du har valgt at outsource IT-driften, og hvordan det kommer til at gavne IT-brugeren.

IT-medarbejderne

Har du i dag én eller flere IT-medarbejdere, skal du gøre dig klart, hvordan deres fremtid ser ud med en outsourcet IT-drift.

- Skal IT-medarbejderne være en del af det fremtidige setup i virksomheden?
- Skal IT-medarbejderne flytte over til den nye IT-partner?
- Skal IT-medarbejderne opsiges?

Uanset hvilket scenarie, der gør sig gældende hos dig, vil det medføre store ændringer for den involverede medarbejder.

Hvis IT-medarbejderen skal blive i virksomheden, vil du med stor sandsynlighed skulle ændre jobbeskrivelsen, da flere af de interne processer vil blive overtaget af IT-partneren. Ofte vil rollen blive enten mere forretnings- eller supportorienteret. Selvom den nye rolle betyder en ny hverdag for IT-medarbejderen, har jeg flere gange oplevet, at det kommer som en lettelse, at der kommer kræfter udefra og overtager den drift, der har kostet både tid og hovedbrud i hverdagen – og som medarbejderen formentlig har haft vanskelig ved at indfri på et niveau, der matcher virksomhedens behov og forventninger.

IT-supporterens rolle?

Få inspiration til en intern IT-supporters rolle med en outsourcet IT-drift, hvis du har IT-medarbejdere, du ønsker skal fortsætte i en supportrolle.

Hvis IT-medarbejderen skal flytte til IT-partneren, handler det om så tidligt som muligt at få IT-partneren på banen, så medarbejderen hurtigt får en ide om sin fremtidige rolle.

Hvis IT-medarbejderen skal opsiges, skal du selvfølgelig håndtere opsigelsen efter jeres normale afskedigelsesprocedurer. Er medarbejderen kritisk overfor outsourcingprocessen, kan du evt. tilbyde en stayon bonus, hvis medarbejderen bliver og hjælper med at få skabt en succesfuld outsourcing.

Hvad skal du kigge efter, når du vælger IT-partner?

Inden du kalder potentielle IT-partnere ind til en snak, bør du identificere dine forventninger til samarbejdet. Ikke i tekniske detaljer, men du skal vide, hvilken partnertype du har brug for, og hvilken rolle du forventer, IT-partneren udfylder. Det letter nemlig din udvælgelses proces.

Jeg anbefaler, at du følger disse trin, når du skal vælge din IT-partner:

1. Vælg den partnertype, der passer til dit behov.
2. Udvælg mulige partnere.
3. Tjek partnernes baggrund (økonomi & renommé).
4. Indkald til en indledende snak.
5. Tjek referencer.

Hvilken partnertype har jeg behov for?

Når du begynder at lede efter en IT-partner, vil du opleve, at udvalget er utroligt stort, og det kan være svært at overskue, hvordan de forskellige partnere adskiller sig fra hinanden. IT-partnere kan typisk inddeles i tre partnertyper, som du kan se i grafikken på næste side.

De tre typer befinder sig på tre niveauer. Nogle IT-partnere vil hævde, at de er på et andet niveau, end de rent faktisk er. Du kan teste deres troværdighed ved at stille spørgsmål til nogle af de karakteristika, der står i grafikken.

Vær bevidst om, hvilken partnertype, du ønsker for din virksomhed, og sorter dem fra, der ikke kan levere på det niveau, du ønsker.

De tre partnertyper

Forskellene mellem de tre partnertyper gennemgås på næste side.

DATACENTERLEVERANDØR

Partnertype 1

- Kapaciteter (CPU, RAM og diskplads)
- Backup
- Hardware overvågning
- Virtuelle servere
- Datacenter netværksdrift
- Datacenter firewall drift

Mål for succes

Oppetid

HOSTINGLEVERANDØR

Partnertype 2

Datacenterleverandør

Partnertype 1

+

- Backuptjek
- Håndtering af datacenter licenser
- Datacenter sikkerhedsløsninger
- Serverovervågning
- Udbud af standardløsninger og applikationer
- (mail, SharePoint, SQL etc.)
- Driftssupport

Mål for succes

Oppetid og leverancekvalitet

OUTSOURCINGPARTNER

Partnertype 3

Datacenterleverandør

Partnertype 1

+

Hostingleverandør

Partnertype 2

+

- Forretningsforståelse
- Kobling mellem forretning og it
- IT-chef sparring
- Optimering af it ift. forret ningsbehov
- Overvågning af itservices
- Brugersupport
- Onsite konsulentassistance
- Håndtering af tredjepartsle verandører
- Rådgivning om sikkerhed
- Håndteringer af pc'er
- Drift af lokalt netværk
- Itprojektstyring
- Procedurer for disasterre covery
- Måling og rapportering af brugeroplevelsen
- Licenshåndtering

Mål for succes

Oppetid, leverancekvalitet og oplevelse

Datacenterleverandør

Partnertype 1

Partnertype 1 er de IT-partnere, der primært fokuserer på at levere en serverplatform. De fokuserer ofte på teknologien, og de kompetencer og processer, der skal anvendes i datacentret. Vil du kun have en serverplatform med en garanteret tilgængelighed, og har du det fint med, at IT-partnerens leverancer slutter, når datacentret performer, kan denne partnertype være et udmærket valg.

Hostingleverandør

Partnertype 2

Partnertype 2 fokuserer også primært på leverancerne fra datacentret og giver derudover mulighed for nogle udvalgte services, såsom adgang til standardapplikationer, backuptjek og support på de ting, der vedrører datacentret.

Outsourcingpartner

Partnertype 3

IT-partnere, der falder under betegnelsen partnertype 3 leverer de samme ydelser som partnertype 1 og 2. Derudover fokuserer de i langt højere grad på at binde din forretning sammen med dine IT-ydelser. De ser på din forretning som en helhed og arbejder for at give dig en samlet oplevelse. Eksempelvis tilbyder partnertype 3 brugersupport, drift af dit lokale netværk ude i virksomheden og at tage hånd om dine brugeres pc'er, print osv. Denne partnertype får hurtigt et højere kendskab til din virksomhed end eksempelvis en hosting partner, og kan dermed også i langt højere grad byde ind med sparring, viden og forbedringer, der passer til din virksomhed.

Partnertype 3 kan typisk også guide dig igennem eksempelvis beredskabstests, 360 graders vurderinger af din IT-sikkerhed, overholdelse af lovgivningen for persondata samt hjælpe i forbindelse med nye IT-projekter.

Hvilken partner skal jeg vælge?

Når du har styr på hvilken partnertype, der passer til din virksomhed, skal du finde den rigtige partner. Skal din IT-partner være stor, lille eller midtimellem? Det simpleste svar er, at IT-partneren skal passe til din virksomhed.

Generelt er der en tendens til, at små IT-partnere (under 10 medarbejdere) har en lav IT-modenhed. Det skyldes den simple årsag, at de ikke har de nødvendige ressourcer til udvikling og ikke har råd til at fokusere på aktiviteter, der ikke giver direkte omsætning. Derfor kommer de i højere grad til at fokusere på den daglige drift. Hvis du outsourcer din IT-drift for at opnå en højere IT-modenhed, er det derfor sjældent en god idé at vælge en lille IT-partner. Omvendt, så er det ofte let at få et tæt og fleksibelt forhold til den lille IT-partner.

Jeg oplever af og til, at mellemstore virksomheder, der har lavet en outsourcingaftale med en stor IT-partner (over 100 medarbejdere), føler sig overset og som et nummer i køen. Det gælder selvfølgelig ikke for alle, men jeg ser en tendens i den retning.

Min erfaring er, at de fleste mellemstore virksomheder, som ikke er meget komplekse eller har helt specielle krav, får det bedste samarbejde med en mellemstor IT-partner med mellem 10 og 100 medarbejdere, der kan præstere en fornuftig modenhed, en fornuftig fleksibilitet, et godt udvalg af kompetencer og en pæn økonomisk soliditet.

Udvælg 2-3 mulige IT-partnere, som du herefter vurderer på en række parametre:

- Kan IT-partneren indfri mine behov?
- Hvordan er kemien?
- Er IT-partneren fleksibel og moden?
- Er dialogen god og konstruktiv?
- Lytter IT-partneren til de behov, vi har?
- Forstår IT-partneren min virksomhed?
- Hvordan er IT-partnerens økonomiske soliditet? (Tjek både egenkapitalen og indtjeningsevnen fra de sidste tre regnskabsår).

Inviter de relevante partnere ind til en indledende snak, hvor du vurderer kemi og forretningsforståelse og stiller spørgsmål til deres procesmodenhed, tilgang til opgaven og deres datacenterfaciliteter.

Bed IT-partnerne om 23 referencer, eller undersøg, om de har kunder i dit netværk, og kontakt referencerne for at høre deres erfaringer.

Skal jeg også vurdere IT-partneren på prisen?

Prisen er en parameter, der spiller en stor rolle i alle køb, men hvor stor en rolle bør du give den i dit valg af IT-outsourcingpartner?

Outsourcingpartneren ved, at du som virksomhedsleder lægger vægt på prisen, og at prisen kan være det afgørende argument for, om han kommer gennem nøglehullet og får aftalen. IT-partneren ved også, at det kan være svært for dig at gennemskue de IT-leverancer, du modtager, når en aftale er indgået.
Han har mange "håndtag", han kan justere på i forhold til prisen, som ikke umiddelbart er synlige for dig på overfladen.

I udvælgelsen af IT-partneren bør du vente med at tale om konkrete løsninger og pris, fordi det kan tvinge IT-partneren til at skrue på sine usynlige parametre. Det kan i sidste ende resultere i en IT-drift, der ser pæn ud på overfladen, men som har et ringe indhold bag facaden.

Eksempel på løsninger, der ser ens ud på overfladen – men hvor prisen er forskellig:
Kigger vi på de støttesystemer, IT-partneren anvender til at sikre din IT-drift, så som værktøjer til overvågning og fejlsøgning, koster de bedste på markedet mange penge i licenser. I modsatte ende af skalaen findes de billige værktøjer og endda dem, der er gratis. Der er enorm stor forskel på, hvilke muligheder værktøjerne i hver sin ende af skalaen giver IT-partneren, og det er dig der skal leve med konsekvenserne i din IT-drift.

Uden de fornødne kompetencer er det en umulig opgave for dig at gennemskue og tjekke funktionaliteten. Det samme gælder hvor grundigt og hvor ofte, partneren går backuploggen igennem for fejl, eller i hvor stort et omfang partneren laver gendannelsestests for at sikre, at dine backupdata er valide og rent faktisk kan gendannes.
Ovenstående er blot få eksempler på områder, hvor det er svært for dig at gennemskue præcist, hvad du får for dine penge.

ISAE 3402 og danish cloud community

Det kan være en stor udfordring at købe noget, der ikke ligger inden for ens kompetenceområde. Der er dog nogle konkrete ting, du kan kigge efter for at sikre, at IT-partneren lever op til god IT-skik. Tjek, om partneren har en ISAE 3402revisorerklæring, og om IT-partneren er medlem af brancheforeningen Danish Cloud Community. Vær dog opmærksom på, at det ikke siger noget om IT-partnerens evne til at give dig og dine brugere en god oplevelse. De fortæller heller ikke, om IT-partneren er i stand til at optimere din IT-drift til dine forretningsbehov.

ISAE 3402

En ISAE 3402erklæring dokumenterer, at partneren har ordentlige IT-forhold. Erklæringen forholder sig til alle væsentlige forretnings gange omkring IT-driften, fra eksempelvis udvalgte driftsprocedurer, håndtering af persondata, beredskab, dokumentation til de fysiske forhold omkring IT-partnerens datacentre.

Vær opmærksom på, at ISAE 3402 findes i to udgaver: 3402-I og 3402-II.

En **ISAE 3402-I erklæring** viser et øjebliksbillede. Erklæringen siger god for, at forholdene var i orden på kontroltidspunktet, men den siger ikke noget om hverken fortiden eller fremtiden.

En **ISAE 3402-II erklæring** indeholder også design og implementering af løbende kontroller internt hos IT-partneren. Når revisoren foretager kontrol, bliver partnerens logføring og kontroller vurderet – også bagudrettet.
Vælger du en IT-partner med en 3402-II erklæring, få du dermed højere sikkerhed for, at IT-partneres modenhed ligger på et højt niveau.

Danish Cloud Community
Danish Cloud Community består af en række virksomheder, som laver drift af forretningskritiske IT-systemer. Formålet med gruppen er deling af viden og værktøjer samt håndtering af cybersikkerhed.

Valg af løsning og tilbud

Når du har valgt den IT-partner, der er rigtig for dig og din virksomhed, skal du i samarbejde med partneren i gang med at finde den rigtige løsning for din virksomhed. Det er vigtigt, at I arbejder sammen i denne proces. Du bidrager med viden om din virksomhed, og IT-partneren bidrager med sine tekniske kompetencer og ekspertise.

Når du vælger din IT-partner, har du med denne proces mulighed for at afprøve samarbejdet med partneren. Hvis samarbejdet omkring designet af den fremtidige IT-løsning går skidt, og du får en dårlig mavefornemmelse, har du mulighed for at komme ud af aftalen uden de store omkostninger. Det er straks værre, hvis du allerede har forpligtet dig i en outsourcingaftale.

Design af løsning - trin for trin

1. Klassificering af data og applikationer

Når I skal i gang med at designe IT-løsningen, vil du typisk skulle starte med at klassificere din virksomhedsdata og applikationer. Denne klassificering er fundamentet for alle de valg, som IT-partneren kommer til at træffe for din IT-drift. Klassificeringen synliggør kravene til tilgængelighed, jeres sårbarhed og fortrolig heden af jeres data. Klassificeringen sikrer, at du og IT-partneren har de samme forventninger til driftskravene i din virksomhed, og at I er enige om de servicemål, I skal sætte for IT-driften.

Det er vigtigt, at forarbejdet er gjort ordentligt. Hvis der eksempelvis sker et nedbrud i IT-driften, er det ikke ligegyldigt for dig, om det tager to timer eller to dage at komme tilbage til normal drift. Det er heller ikke ligegyldigt, om du mister en times produceret data eller en hel dags data.

Det lyder måske som et stort og komplekst arbejde at klassificere alle data og applikationer, men det behøver det ikke være. Jeg har udarbejdet en model, som gør det nemt for dig. Den kræver dog lidt indsigt at gennemføre. Du må derfor kontakte mig, hvis du vil have hjælp til denne del.

Få en model, der gør det nemt!

Du bidrager med information og viden om din forretning. Din IT-partner har ansvaret for at koble det til teknologier, processer, kompetencer og underleverandøraftaler. Forarbej det er uhyre vigtigt for kvaliteten af din IT-drift. Springer du forarbejdet over, risikerer du at ende ud med en løsning, hvor det er tilfældighederne, der styrer, om du får succes eller ej.

2. Indsigt i nuværende IT-løsning

For at kunne udarbejde et komplet løsningsforslag og tilbud, der matcher din virksomhed, har IT-partneren nu behov for at få indsigt i din nuværende IT-løsning. Hvordan IT-partneren bedst får indsigt i din nuværende IT-løsning afhænger af din virksomhed. Insatsen afhænger af både kompleksiteten i din virksomhed og IT-partnerens risikovillighed i forhold til tidsforbrug i etableringsfasen.

Har du allerede outsourcet IT-driften, og ønsker du en ny IT-partner, oplever jeg desværre ofte en begrænset velvillighed fra den udskiftede IT-partner til at videregive information og adgang til systemerne. Har du ikke taget højde for dette i din nuværende kontrakt, kan du desværre ikke gøre meget andet end at tale til din nuværende partners gode samvittighed.

3. tilbuddet

Når IT-partneren skal udarbejde et tilbud til dig, anbefaler jeg, at du får partneren til at beskrive både den tekniske løsning, de enkelte services og servicemålene. Få partneren til at udspecificere de enkelte services og angive en selvstændig økonomi for hver service. Det gør tilbuddet nemmere at gennemskue, og du vil nemmere kunne sammenholde økonomien med værdien for din virksomhed.

Husk i tilbudsfasen at få IT-partneren til at vedlægge en generel prisliste, så du ved, hvad det koster, hvis du skal udvide nogle af dine services i driftsfasen, så du undgår ubehagelige overraskelser senere i samarbejdet, når aftalen er indgået.

6

Kontrakten

Du opnår størst succes med din IT-outsourcing, når du og din IT-partner ser hinanden som ligeværdige samarbejdspartnere.

Jeg anbefaler, at I lægger det traditionelle kunde og leverandørforhold på hylden og anerkender, at I gennem et godt og stærkt samarbejde skaber værdi for hinanden. Jeres samarbejde skal gerne være så stærkt, at I i driftsfasen ikke behøver gå ned i kontrakten for at finde ud af, hvad I har aftalt.

Det betyder dog ikke, at en god og gennem arbejdet kontrakt ikke er vigtig. Det er den.
Det er her, du og IT-partneren dokumenterer forventningerne til hinanden og den IT-drift, der skal leveres. Hvis dine forventninger på et tidspunkt ikke bliver indfriet, kan du gå tilbage til kontrakten og tjekke, om IT-partneren lever op til det, I har aftalt, eller om aftalen er mangelfuld i forhold til din virksomheds egentlige behov.

En god kontrakt sikrer fundamentet for jeres aftale. Medarbejdere kommer og går i alle virksomheder – også hos din IT-partner. Når du har en god og gennemarbejdet kontrakt, er du sikker på, at fundamentet for din aftale ikke ændrer sig, selvom der kommer nye ansigter til.

Ting, du skal tage stilling til i kontrakten:

1. Output frem for indsats.
2. Servicekatalog.
3. Bindingsperiode.
4. Servicemål.
5. Bod.
6. Exit.
7. Fakturering.
8. Servicevindue.
9. Databehandleraftale.
10. Rangorden.

1. aftale om output frem for indsats

Jeg har set utrolig mange IT-kontrakter de sidste 20 år, både gode og dårlige. En kontrakt om IT-outsourcing er ikke fyldestgørende, hvis den kun beskriver de IT-services, som IT-partneren skal levere og den månedlige pris. Den skal også beskrive, hvilken kvalitet (servicemål) leverancerne skal være i, og hvilken rapportering på målopfyldelsen du kan forvente.

2. Servicekatalog

Du bør også få et servicekatalog fra IT-partneren med en beskrivelse af de services, der er en del af aftalen. Servicekataloget skal beskrive, hvad de enkelte services indeholder som standard samt de muligheder, du har for at til eller fravælge tillæg samt justere i serviceniveauet.

3. Bindingsperiode og opsigelse

Der bliver stadig lavet mange kontrakter for IT-outsourcing, hvor virksomheden er bundet i helt op til 36 år. Det er generelt en dårlig ide at binde sig for så lang en periode, da det låser dig på hænder og fødder. Hvis du aftaler med IT-partneren, at denne skal afholde en del af etableringsomkostningen, er det dog fair nok, at du ikke kan opsige aftalen i en periode, der matcher størrelsen på IT-partnerens investering.

Afholder IT-partneren en del af investeringen i etableringsfasen, er det min anbefaling, at du aftaler en kort uopsigelighed, eksempelvis 12 måneder, og at du i stedet forpligter dig til at betale en kompensation til IT-partneren, hvis du ønsker at træde ud i en periode herefter. Det kunne eksempelvis være efter en lineær faldende model.

Afholder du selv omkostningerne til etablering, er standarden i dag en uopsigelighed på 12 måneder og derefter 3 måneders opsigelse i IT-driftskontrakter til mellemstore virksomheder.

4. Servicemål

Det er altid en god ide at dokumentere de servicemål, som IT-partneren skal indfri for at leve op til din virksomheds behov.

Forslag til Servicemål:

- Oppetid på kritiske komponenter som servere og storage systemer m.v.
- Reaktionstid på supportsager.
- Svartid på telefoniske og email henvendelser på supportsager.
- Installationstid for nye pc'er.

Vær specifik, når det gælder servicemålene, og hvordan de skal måles. Det er f.eks. ikke ligegyldigt, om oppetid måles over 1, 3 eller 12 måneder.

5. Bod

Bodsbestemmelser er meget udbredte i kontrakter for IT-outsourcing. Jeg har det dog lidt ambivalent med dem. Bodsbestemmelser er forbundet med en risiko for IT-partneren, og du kommer derfor til at betale ekstra for at have dem med i kontrakten. Desuden er det ofte begrænset, hvor mange kroner og ører du reelt får, når det kommer til stykket. I stedet for bod vil jeg anbefale, at I aftaler et kort opsigelsesvarsel af jeres aftale. Det bør være motivation nok for IT-partneren til at gøre sig umage. Insisterer du på at inkludere bodsbestemmelser i kontrakten, vil jeg anbefale, at du opstiller et par scenarier og får IT-partneren til at regne ud, hvilken bod scenarierne vil udløse.

6. Exit

I kontraktfasen er alle parter fokuserede på at indgå aftalen. Alle har de bedste intentioner og glæder sig til det kommende samarbejde. Selvom alt er fryd og gammen nu, er det vigtigt, at du forholder dig til, hvad der skal ske, hvis du på et tidspunkt ønsker at træde ud af samarbejdet.

Jeg anbefaler, at du og IT-parteren drøfter en evt. exitsituation igennem og dokumenterer det i kontrakten. Jeg har set mange eksempler på IT-partnere, der optræder modvilligt, når de står i en situation, hvor de skal hjælpe kunden over til konkurrenten. Har du det med i kontrakten, undgår du en masse besvær i en eventuel opstartsfase med en ny samarbejdspartner.

7. Fakturering

Det er meget individuelt om aftaler for IT-outsourcing betales forud for en periode (typisk 1 eller 3 måneder) eller bagud (typisk ved månedens afslutning). Det er et temperamentsspørgsmål og kan være en del af forhandlingen.

Din IT-partner vil typisk være interesseret i, at betalingen følger partnerens øvrige kunders betalingscyklus. Jeg vil dog råde dig til at vælge en gennemskuelig faktureringscyklus. Det kan hurtigt blive uigennemskueligt, hvis din partner fakturerer forud for 3 måneder og derefter regulerer bagud månedligt i forhold til de ændringer, der har været i den givne periode. Det kan f.eks. være, hvis I har udvidet dele af aftalen eller har oprettet nye brugere.

Sørg for, at IT-partneren udspecificerer det, du betaler for. På den måde kan du altid adskille udgifter til eksempelvis kapaciteter, licenser og services, og det gør det nemmere at gennemskue, om din aftale er markedskonform og fornuftig i forhold til dit behov.

8. Servicevindue

For at sikre en stabil, sikker og kontinuerlig IT-drift er din IT-partner nødt til at vedligeholde dine systemer med jævne mellemrum. I disse perioder vil systemerne ikke være til rådighed for dine brugere i kortere eller længere tidsrum. Tjek derfor om det servicevindue, som IT-partneren har lagt op til i kontrakten, passer til din virksomhed.

9. Databehandleraftale

Efter den 25. maj 2018 er reglerne for datasikkerhed og dokumentation for anvendelse af persondata væsentligt skærpede. Overtrædelse af reglerne kan få negative konsekvenser for dig og din virksomhed, blandt andet erstatningskrav på op til 4% af koncernomkostningen. Et brud på reglerne kan både skade din virksomheds renomme og skabe brud på tilliden til din virksomhed. Det er derfor en god idé at inkludere en databehandleraf tale i kontrakten, så I klart og tydeligt aftaler hvem, der har hvilket ansvar i forhold til dine virksomhedsdata. Husk, at du er dataejer, og datasikkerheden derfor er dit ansvar. IT-partneren er "blot" databehandler.

10. Rangorden

Inden du underskriver kontrakten, er der ofte udarbejdet et tilbud. Sørg for at dokumentere, om tilbuddet indgår som en del af kontrakten. Hvis det indgår i kontrakten, så sørg for at tydeliggøre, hvilken juridisk rangorden dokumenterne har.

Tænk fremad, når du vælger din nye IT-partner!

Vælg en IT-partner, som også matcher dit behov på langt sigt – og ikke kun nu og her.

Etablering

Fasen mellem underskrift og den nye IT-drift.

7

Etableringsprocessen

Når aftalen er indgået, starter etableringsprocessen. Det er i denne proces, at IT-partneren gør klar til at overtage ansvaret for din IT-drift.

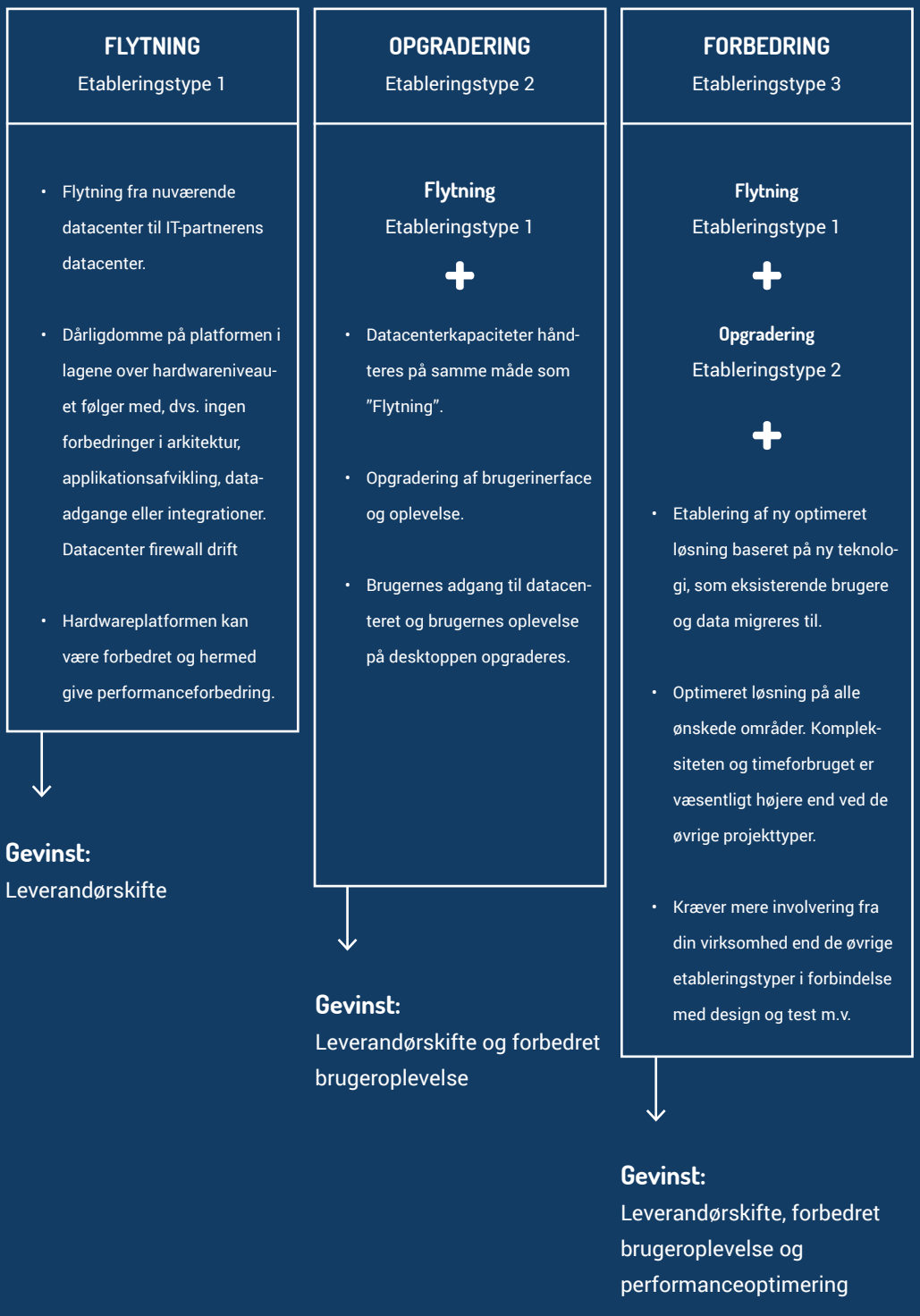
I etableringsprocessen sætter IT-partneren en masse i gang internt for at blive klar til at modtage dig som kunde. I dette afsnit beskriver jeg dog kun de ting, du bør forholde dig til.

Etableringsprocessen kan inddeles i forskellige faser. Det er vigtigt, at du og IT-partneren har en klar aftale om etableringsprocessens forløb og de elementer, der skal være på plads, før IT-partneren afslutter etableringen og tager hul på driftsfasen.

Jeg har set mange eksempler på IT-partnere, der uformelt har afsluttet en etableringsfase, så snart den estimerede tid for etableringen var overskredet – selvom kun 90% af etableringen var på plads. Det er særligt udpræget i de tilfælde, hvor etableringen er aftalt til en fast pris. IT-partnerens incitament til at investere gratis timer i dit projekt kan dale, så snart den månedlige ydelse begynder at blive faktureret.

De tre etableringstyper

Der findes tre etableringstyper. Fra den simple etablering, der kun omfatter flytning af infrastruktur til de typer, der også omfatter opgradering og forbedring.



flytning

Etableringstype 1

Den eksisterende infrastruktur flyttes til IT-partneren, som den er. Hvis din aftale kun omfatter flytning, skal du forvente, at du stadig kan møde de samme tekniske udfordringer, du havde inden outsourcingaftalen. Du vil dog stadig kunne få forbedringer af de forretningsmæssige grunde til, du valgte at outsource.

Flytning + opgradering

Etableringstype 2

Den eksisterende infrastruktur flyttes til IT-partneren, og ny teknologi implementeres, så din IT-drift kommer over på en moderne platform.

Flytning + opgradering + forbedring

Etableringstype 3

Udover flytning og opgradering af den tekniske platform foretager IT-partneren en række forbedringstiltag på det tekniske niveau. Måske trænger nogle af dine systemer til udskiftning? Måske har du brug for at få ryddet op i brugere og rettigheder? Derudover kan IT-partneren indføre standardiseringsjobs som eksempelvis navnestandarder på servere, pc'er m.v., og der kan f.eks. laves singlesignon til systemer og oprettes nye sikkerhedstiltag.

Sammenligning af etableringstyper

Når du skal vurdere de tilbud, du får ind fra potentielle IT-partnere, er det vigtigt, at du sammenligner de kategorier, som IT-partnerne tilbyder. Du kan eksempelvis ikke sammenligne prisen på et tilbud, der kun inkluderer flytning med et tilbud, der også omfatter opgradering og forbedringer.

Anbefaling: Gå frem i etaper

Hvis din etableringsproces omfatter mere end flytning, er det min erfaring, at du opnår langt den bedste etableringsproces, hvis du så vidt muligt ikke blander de enkelte kategorier sammen. Mange IT-projekter går galt, fordi parterne ikke tager én kategori ad gangen. Det kan betyde, at IT-partneren overskrider sine estimater, og du ender med frustrerede IT-brugere.

Sørg derfor for først at flytte din nuværende løsning til IT-partneren. Vent med at gå videre til næste kategori, indtil du er i en situation med normal drift. Planlæg herefter, hvordan I implementer den nye teknologi. Når teknologien er på plads, bør du igen vente på normal drift, inden du går videre. Når driften kører normalt, er du klar til at planlægge, hvilke forbedringsopgaver IT-partneren skal gennemføre.

Hvorfor kun en kategori ad gangen?

Hvis du blander kategorierne sammen, er det svært at finde frem til årsagen, hvis du pludselig står i en situation, hvor noget ikke virker som det burde. Hvis dit system er flyttet til et nyt datacenter, og du samtidig har opgraderet hardware og software samt lavet yderligere forbedringer, kan det være svært at sige præcist, hvor fejlkilden er.

Hold derfor din etableringsproces simpel. Inddel den i faser, som er overskuelige for dig og IT-partneren. Når du holder kategorierne simple og adskilte, undgår du og IT-partneren at skulle afgøre, hvem af jer, der skal betale for de eventuelle uforudsete hændelser. Små veldefinerede projekter er meget nemmere at overskue og håndtere.

Bliv helt klar til driftsfasen

Du står nu ved skillelinjen mellem projekt og drift i det nye setup. Det er et vigtigt tidspunkt for både din og brugernes oplevelse af den nye IT-partner.

Jeg anbefaler, at du tager en god dialog med IT-partneren om, hvordan overgangen fra projekt til drift skal foregå. Det kan være en god investering at få IT-partneren til at stille én eller flere medarbejdere til rådighed i din virksomhed til at støtte dine brugere, indtil du er sikker på, at der er ro på. Det er næsten umuligt på forhånd at sikre, at der ikke er nogle brugere, der mangler at få installeret en printerdriver, mangler rettighed til et system eller adgang til et datadrev osv. Er forarbejdet udført ordentligt, vil det formentlig kun være nødvendigt at have supportfolkene tilstede i kort tid.

Efter aftalen er indgået

Bliv klar til drift.

8

Driftsfasen og det løbende samarbejde

Når etableringen er på plads, og IT-partnerens projektfolk har løst deres sidste opgaver, står drifts- og supportfolkene klar til at tage over. De har ikke det samme kendskab til din virksomhed som etableringsfolkene, og deres læringskurve starter derfor først her. Det er også her, at dine brugeres oplevelse starter.

Har dine brugere tidligere udtrykt utilfredshed med IT-driften, vil de have store forventninger til den nye drift. Hvis driften ikke kommer godt fra start, risikerer du at skuffe dine brugere, og det kan tage lang tid at rette op på den oplevelse igen. Det er derfor et meget vigtigt trin i din outsourcingproces.

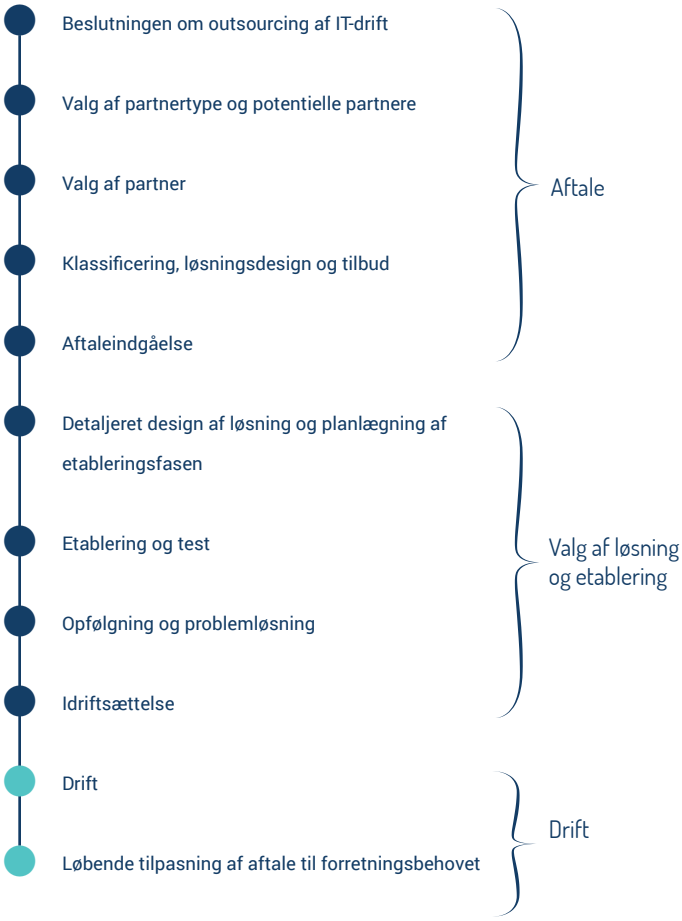
Det gode statusmøde

I starten af driftsfasen er det en god ide at aftale hyppige statusmøder. Det sikrer, at I hurtigt kan fjerne de bump, der måtte dukke op på vejen.

Når I afholder statusmøde, er det en rigtig god ide at have noget konkret at tale ud fra. Planlæg derfor statusmøderne på samme tid, som IT-partneren rapporterer om sine resultater i forhold til de aftalte servicemål.

Service delivery manager

Har din virksomhed indgået en større out sourcingaftale, kan IT-partneren vælge at lade en medarbejder bruge en del af sin tid på at sikre, at jeres aftale bliver overholdt, og at I får den forventede oplevelse. Denne person kaldes en Service Delivery Manager.



Service Delivery Manageren er typisk også den person hos IT-partneren, der har ansvaret for at kende din forretning og sikre koblingen mellem forretningen og IT-driften.

Synliggøre alle kontaktpunkter

Når du flytter din IT-drift ud af huset, skal dine brugere vænne sig til nogle nye kontaktpunkter, når de har brug for hjælp. Det er derfor en rigtig god ide at forsøge at nedlægge de barrierer, der naturligt vil være i starten. I kan f.eks. have nogle af supporterne fysisk tilstede i din virksomhed i starten. Du kan også får trykt plakater med billeder af de relevante supportfolk eller lignende med tydelig angivelse af telefonnummer, e-mail og åbningstider.

Mål brugernes tilfredshed

Hvis det er vigtigt for dig at sikre en god brugeroplevelse, kan din IT-partner måske tilbyde nogle værktøjer til at måle på brugernes oplevelse af IT-driften. Alternativt kan du gennemføre en årlig medarbejdertilfredshedsmåling, hvor du kan spørge ind til tilfredsheden med IT-driften.

9

Hvad slipper du ikke for, når du outsourcer?

Obs!

Selvom du outsourcer din IT-drift, er der nogle ting, du ikke slipper for.

Du skal løbende vurdere din virksomheds forretningsmæssige behov for IT-drift og afstemme behovene med de services, aftalen omfatter og de servicemål, der er aftalt. Det lyder måske banalt, men jeg oplever ofte aftaler, der ikke stemmer overens med virksomhedens reelle behov – og det har formentlig ikke været situationen hele tiden.

Nye IT-projekter er naturligvis ikke en del af en IT-driftsaftale. Du har dog formentlig behov for, at din IT-partner har en rolle i dine IT-projekter. Du skal derfor forvente, at du kommer til at betale for det tidsforbrug IT-partneren har i den forbindelse – ved siden af din outsourcingaftale. Det kan være tidsforbrug til rådgivning, koordinering, ændringer i IT-arkitekturen, udarbejdelse af beslutningsgrundlag, udregninger til din budgetlægning etc.

Du skal også forvente, at der vil gå tid med koordinering mellem din organisation og IT-partneren, f.eks. ved valg af nye pc-modeller, bestillinger af opgaver og udstyr uden for aftalen, godkendelse af indkøb af udstyr, såsom pc'er, licenser, printere, telefoner, lokalt netværksudstyr, tilbehør etc.

Bortskaffelse af gammelt udstyr, sletning af data og destruktion er ofte heller ikke en del af en driftsaftale. Det betyder, at du enten skal lave en aftale med din IT-partner om at håndtere det, eller også ligger opgaven stadig hos dig selv. Det samme gælder bortskaffelse af emballage, når du køber nyt udstyr.

Måske har du nogle tredjepartsleverandører, f.eks. leverandører af økonomisystemer, planlægningssystemer, produktionsstyringssystemer etc., som det er nødvendigt, du håndterer ved siden af driftsaftalen. Laver disse tredjepartsleverandører ændringer, som involverer ændringer i IT-infrastrukturen, så skal du også forvente, at din IT-partner skal bruge tid på det – og at du skal betale for deres tidsforbrug udover din normale driftsaftale.

Du kan IKKE outsource ansvaret for dine IT-politikker, herunder sikkerhedspolitikker. Du kan IKKE outsource ansvaret for, at din organisation og IT-partner efterlever politikkerne. Det er f.eks. dit ansvar at have styr på, hvem i din organisation der må bestille brugeroprettelser, brugernedlæggelser og ændring i rettigheder til at tilgå data.

Lovgivningen for persondata stiller store krav til dig som dataejer både ift. opbevaring og håndtering af persondata. Selvom du outsourcer din IT-drift, er det stadig dig, der som dataejer, er ansvarlig for, at de rigtige processer og systemer er etableret.

Du opnår størst succes med din IT-outsourcing, når du og din IT-partner ser hinanden som ligeværdige samarbejdspartnere.

Hvad nu?

En afsluttende bemærkning

Det er mit håb, at håndbogen har givet dig et godt indblik i alle faserne i en outsourcing-proces, og at du nu føler dig godt klædt på til at gå i gang med din egen proces.

At outsource sin IT-drift er en stor beslutning.

- Du skal have overblik over de forretnings-mæssige årsager, til du outsourcer.
- Du skal kende de forretningsmæssige mål, aftalen skal indfri.
- Du skal have overblik over processen frem til, driftsansvaret kan overdrages.
- Du skal kunne vurdere hvilken partner-type, der er rigtig for din virksomhed.

Du skal kunne vurdere partnerens evne til både at levere et etableringsprojekt og den løbende drift.

Hvis du vil have en succesfuld IT-drift, er en struktureret og professionel proces nødven-dig. Heldigvis behøver du ikke klare proces-sen alene.

Som professionel IT-outsourcingpartner har vi de kompetencer og erfaringer, der skal til for at føre dig trygt og sikkert gennem hele outsourcingprocessen – uden det tager mere end højest nødvendigt af din tid.

Vil du gerne have professionel hjælp til en succesfuld outsourcingproces eller vil du bare gerne vide mere om Mentor IT så er du meget velkommen til at kontakte mig for en uforpligtende snak om din situation.

Allan Brunbakke
ab@mentor-it.dk
25 55 59 65
linkedin.com/in/allanbrunbakke
www.mentor-it.dk

Denne håndbog er til dig, der er leder i en mellemstor virksomhed.

Håndbogen guider dig gennem faserne i en IT-outsourcingproces fra et ledelsesperspektiv. Bogen er fuld af konkrete tips og råd til, hvordan du får succes med at lægge din IT-drift ud af huset - fra de første overvejelser til hverdagen med en ekstern IT-afdeling.

Du får svar på:

- Hvorfor outsourcer mellemstore virksomheder IT-driften? Er outsourcing relevant for min virksomhed?
- Hvilken partnertype har jeg brug for?
- Hvad skal jeg være obs på, når jeg vælger IT-partner? Hvad skal jeg huske i kontrakten?
- Hvordan kommer jeg godt gennem etableringsprocessen? Hvordan sikrer jeg en god drift og et godt samarbejde?
- Hvad slipper jeg ikke for, når jeg outsourcer?

Bogen kan både læses fra ende til anden og bruges som opslagsværk, når du er i de respektive faser, så du undgår faldgruberne og sikrer, at du får succes med din IT-outsourcing.

Om forfatteren

Allan Brunbakke har arbejdet med IT og IT-outsourcing siden 1997. Han har været involveret i mere end 200 virksomheders IT-drift – og været i berøring med mere end 100 virksomheder med en outsourcet IT-drift. Han har set strategier, der virker – og strategier, der ikke gør. Håndbogen er en samling af de erfaringer, Allan har gjort sig gennem årene.

Mentor it
- med dig i fremtiden