



PINK

WHITEPAPER

Outsourcing

Expect more.
Expect Pink.

start





‘IT-outsourcing is inmiddels meer dan het borgen van continuïteit en het besparen van kosten. Het is ook een belangrijke business-driver geworden.’



Inhoud

5 **Waarom dit boekje over IT-outsourcing?**

6 **IT-Outsourcingstips**

7 **Onze visie op IT-outsourcing**

8 **Pink Elephant IT-outsourcing Maturity Model**

9 **Wat is IT-outsourcing en waarom zou u dat doen?**

- 9 Wat is IT-outsourcing?
- 9 Waarom IT-outsourcing?
- 10 Strategiewijziging
- 10 Problemen met de IT
- 10 Technologie
- 10 Investeren of per maand afrekenen?

12 **Trends in IT-outsourcing**

- 13 Business Trends
- 13 IT-trends
- 14 Gevolgen voor de IT-organisatie

15 **Maak de juiste inventarisatie**

17 **Business Case: meer dan alleen de euro's**

18 **Het IT-outsourcing rekenmodel**

- 19 Scenario: In huis
- 20 Scenario: Uitbesteed

21 **Overname van personeel**

- 22 Draaiboek HRM

24 **Inleiding Checklist IT-outsourcing partner**

25 **Checklist selectie IT-outsourcing partner**

- 25 Bedrijfsprofiel van de outsourcing aanbieder
- 25 Klanten basis en referenties
- 25 Hoe lang worden de gevraagde diensten al geleverd?
- 26 Management
- 26 People
- 27 Process
- 27 Security
- 27 IP Ownership (Intellectueel Eigendom)
- 28 Prijs
- 28 Contract
- 29 Projectkwaliteit
- 29 Technologie

30 Conclusie

31 Partnership, meer dan Best Practice

31 Single Point of Contact (SPoC)

31 Contact belangrijker dan contract

32 Partnership = Structuur = IT-governance

34 Waarom Pink Elephant Education?

36 8 Gouden tips

Waarom dit boekje over IT-outsourcing?

Ook uw organisatie komt een keer voor de strategische vraag te staan: wat doen we met onze IT? Zelf blijven doen of uitbesteden? Het antwoord op die vraag heeft grote impact, zowel op de IT zelf, als op uw business die ermee wordt ondersteund.

Pink Elephant biedt al meer dan 35 jaar IT-outsourcing diensten aan. Vanuit die ervaring weten we dat veel van onze klanten steeds dezelfde overwegingen en beslis-trajecten doorlopen. We hebben deze ervaringen in dit boekje voor u gebundeld, zodat u het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden en een weloverwogen beslissing kunt nemen.

Daarnaast geeft het boekje een beeld van de stappen die moeten worden gezet om te komen tot een succesvolle transitie als u voor IT-outsourcing kiest.

In de eerste fase gaat het bij IT-outsourcing vaak om het borgen van continuïteit en het efficiënter inrichten van IT. Toch groeit binnen de directiekamers het besef dat IT ook een belangrijke 'business-driver' is geworden.

Als de basis uitbesteed is en de zaak geolied loopt, volgt in de praktijk een nieuwe fase, waarin met de IT-leve-rancier wordt gekeken naar de business doelstellingen,

om van daaruit een brug te slaan naar de mogelijkheden die IT vandaag de dag biedt om die doelstellingen te realiseren.

Dit betekent dat de keuze voor outsourcen verder gaat dan de keuze voor een leverancier. Het vraagt ook om een andere kijk op uw manier van zakendoen en hoe IT daar een rol in speelt. Een belangrijke eerste stap in de transformatie van uw bedrijfsvoering, waarbij IT niet slechts onderdeel is van de facilitaire organisatie, maar ook bijdraagt aan de realisatie van uw business ambities. Zo'n benadering vergt een stevig partnership met uw leverancier. Reden genoeg om die met zorg te selecteren. Dit boekje helpt u daarbij.

We wensen u veel wijsheid en een bloeiende business.

Expect more.

Expect Pink.

IT-Outsourcingstips

- Laat uw business meeprofiteren
- It takes two to tango
- Let meer op de grote lijnen dan op de kleine lettertjes
- Zorg dat u belangrijk wordt voor uw IT-leverancier
- Eis klare taal en transparantie
- Betrek externe medewerkers bij uw business
- Regel 'the perfect exit'
- Blijf alert op innovatie

Achterin dit boekje worden deze tips verder uitgewerkt.

Onze visie op IT-outsourcing

Uitbesteding van IT is voor veel organisaties een ingrijpende beslissing. Daarom vergeten ze vaak de geweldige kansen te benutten die het biedt om ook de business sterker, efficiënter en klantgerichter te maken. En dat is waar het uiteindelijk om gaat als u wilt overleven.

U moet voortdurend kunnen transformeren en nieuwe technologie daarbij omarmen. Daar ligt de echte winst van IT-outsourcing: in business-innovatie! En dat uw IT daarbij flexibel, veilig en overal benaderbaar moet zijn, spreekt voor zich. Zoek een partner die u helpt te transformeren en alles uit nieuwe technologie weet te halen om de business op te sturen. En dat lukt alleen als u samen optrekt.

Daarom hechten we bij Pink Elephant zo'n grote waarde aan een goede verstandhouding, volledige transparantie en een duurzame werkrelatie.

Kortom: serieus partnership, het derde scenario in ons IT-outsourcing Maturity Model.

Dit model helpt u inzicht te verschaffen in uw huidige positie als het gaat om IT. En dat is belangrijk want om te weten waar u heen wilt, zult u eerst willen weten waar u op dit moment staat.

Is dat eenmaal duidelijk en heeft u uw doelen helder geformuleerd, dan kunt u gebruikmaken van ons Transformation Framework, dat wij hebben ontwikkeld op basis van best practices en gebruikmakend van een gecontroleerde 'agile' aanpak.

Het helpt u succesvol te veranderen van idee tot realisatie.

Pink Elephant IT-outsourcing Maturity Model

	In-house: traditioneel	IT-outsourcing: leverancier	Visie Pink Elephant
Driver	Facilitair	Efficiency en kosten gedreven	Vraag- en business value gedreven
Strategie	Vaak geen plan	Vijf jaren plan	Flexibel plan
Performance Indicator	Best effort	Best practice (SLA)	Business value (BSC)
Innovatie	Beperkt innovatie vermogen	Innovatie ondersteunt techniek en proces	Innovatie gericht op business value
Technologie keuze	Klant bepaalt	Leverancier bepaalt	Klant en partner kiezen samen
Verantwoordelijkheid	Gedoogcultuur	Aanspreekbaarheid	Samenwerking
Rol IT-manager	Operationeel betrokken en kennishouder	Contractmanager	Regiemanager tussen business IT
Continuïteit en kennisborging	Afhankelijk van individuen	Continuïteit middels dienst	Continuïteit en innovatie middels dienst
Incident management	Ad-hoc	Eerst regels, dan blussen	Eerst blussen dan regels
Lock-in	Legacy lock-in	Vendor lock-in	Exit Strategie

Wat is IT-outsourcing en waarom zou u dat doen?

Wat is IT-outsourcing?

IT-outsourcing is het uitbesteden van een of meerdere IT-processen aan een gespecialiseerde dienstverlener. In sommige gevallen neemt deze dienstverlener daarbij ook de hard- en software over (zoals computers, printers en applicaties) en gaan zelfs de medewerkers over die zich met de uitbestede IT-taken bezighouden. Zij veranderen dan van werkgever.

IT-outsourcing maakt sinds midden jaren '90 een spectaculaire groei door. Dat komt vooral omdat veel organisaties de snelle IT-ontwikkelingen moeilijk zelf kunnen bijhouden en gefocust willen blijven op hun business, de demand. Ze kiezen ervoor de ondersteunende IT-processen, ofwel supply, uit handen te geven aan gespecialiseerde IT-leveranciers.

IT-outsourcing is vooral een bedrijfskundig thema en moet daarom ook in die context worden gezien. Het gaat immers om het beheer van de informatievoorziening die sterk bepalend is voor het rendement van de bedrijfsprocessen in de organisatie. Het succes van IT-outsourcing zit niet in een eenmalige kostenbesparing voor het beheer van het bestaande, maar in het gericht transformeren en bijhouden van het IT-landschap zodat de onderneming efficiënt én slagvaardig blijft.

Waarom IT-outsourcing?

Veel organisaties aarzelden aanvankelijk de eerste stap te zetten naar IT-outsourcing uit vrees voor verlies van controle. IT was eind vorige eeuw nog geen gemeengoed en de overtuiging dat je het beter in huis kon houden zat diepgeworteld in de directiekamers.

Nadat de grote multinationals halverwege de jaren '90 de eerste stappen zetten, zijn nu ook de middelgrote bedrijven overstap. De opkomst van cloud computing en verbeterde beveiliging van netwerken hebben daar in belangrijke mate aan bijgedragen. De angst voor verlies van controle op de IT heeft plaatsgemaakt voor de overtuiging dat uitbesteding juist meer focus, continuïteit en flexibiliteit biedt. Bovendien neemt de complexiteit van IT toe en is er een groeiende schaarste aan goed IT-personeel.

Steeds meer kleine en middelgrote ondernemingen besluiten daarom hun IT uit te besteden aan een professionele IT-dienstverlener. We zetten hun belangrijkste overwegingen op een rij:

Strategiewijziging

De onderneming besluit tot een strategische herpositionering om de time-to-market te versnellen en het marktaandeel te vergroten of te behouden. Het management ziet dat het tijd is voor ingrijpende verandering en komt daarbij voor de vraag te staan of IT in eigen beheer moet worden gedaan of door een derde partij.

Problemen met de IT

De onderneming ondervindt problemen met het halen van de beoogde Service Levels. De interne klanten zijn niet tevreden over de kwaliteit en het reactievermogen van IT, terwijl de kosten ervan snel toenemen door het uitstel van vervangingsinvesteringen gedurende de economische crisis. Tegelijk groeit de uitdaging om de IT-expertise op peil te houden, is er onvoldoende kennis in huis van nieuwe technologie en slaagt men er ook minder goed in personeel te vinden en te behouden.

Technologie

Een klassiek probleem is het onderinvesteren in het onderhoud van bestaande systemen, ofwel IT debt, om zo de directe uitgaven aan IT te verlagen. Een structurele achterstand in het gebruik van nieuwe releases of het doorgaan met hardware en software die end-of-life zijn en ook niet meer ondersteund worden door de leveranciers, leveren steeds grotere continuïteitsrisico's op. Symptomen daarvan zijn een toename van moeilijk verklaarbare verstoringen en langere oplostijden doordat de oorzaak moeilijk is te achterhalen en er geen workaround voorhanden is. Steeds meer CIO's adresseren de IT debt richting het topmanagement en zelfs toezichthouders. Juist IT-outsourcing kan dan een oplossing zijn om meters te maken.

Investeren of per maand afrekenen?

Los van bovenstaande overwegingen, spelen natuurlijk ook de kosten altijd een belangrijke rol. Zet u in op Opex of Capex als het gaat om IT? Belangrijk voordeel van het uitbesteden van uw IT is dat u geen grote investeringen vooraf hoeft te doen, maar te maken krijgt met maandelijkse, voorspelbare en transparante kosten waar u grip op heeft. Terwijl u de liquiditeit voor uw business inzet.



‘Wij wilden de bestaande IT-omgeving professionaliseren om de organisatie een betere service te kunnen bieden en de interne klanttevredenheid te verhogen.’



Trends in IT-outsourcing

Er zijn in de markt verschillende trends waarneembaar die ondernemingen doen besluiten hun IT uit handen te geven aan een specialist. Deze trends dwingen de organisatie namelijk tot verregaande professionalisering en vaak een ingrijpende transformatie van de IT-organisatie. IT-outsourcing is een manier om dat te bewerkstelligen en te zorgen dat deze ondernemingen zich kunnen richten op hun kerncompetentie.

Op de volgende pagina noemen we de belangrijkste business & IT trends.

Business Trends

- De snelheid van veranderingen in de markt blijft toenemen. Het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid van de organisatie, gecombineerd met de ondersteunende IT, bepalen daarmee het toekomstige succes van de onderneming.
- Kennis vergaren, behouden en delen wordt een belangrijke productiefactor.
- Organisaties gaan in hun waardeketen steeds meer samenwerken met partners, waarbij ze inzage krijgen in elkaars informatie. Dat draagt bijvoorbeeld bij aan optimale voorraadhoogte en just-in-time delivery.
- Bedrijven richten zich in de snel veranderende markt steeds meer op hun kerncompetenties. Dat leidt tot het uitbesteden van secundaire bedrijfsprocessen.

IT-trends

- IT heeft zich ontwikkeld van een ondersteunende dienst tot een echte businessdriver waarmee onderscheidende proposities kunnen worden ontwikkeld voor klanten.
- IT-beslissingen worden steeds meer door niet-IT'ers genomen en inmiddels wordt zelfs meer dan de helft van het IT-budget buiten de IT-afdeling besteed.

- De werkelijke kosten van IT zijn vaak niet transparant, waardoor organisaties er geen grip op krijgen en kosten vaak hoger uitvallen.
- Door hogere eisen van nieuwe gebruikers en de opmars van Bring Your Own Device (BYOD), worden organisaties gedwongen zich ook op IT-gebied verder te professionaliseren.
- IT-ontwikkelingen gaan zo snel, dat organisaties continuïteit moeilijk kunnen borgen, achterop raken en hun concurrentievoordeel dreigen te verliezen.
- IT-afdelingen houden zich nog voornamelijk bezig met de specifieke bedrijfsapplicaties die het kernproces van de business ondersteunen. Commodity-diensten zoals kantoorautomatisering met mail, agenda en toegang tot internet, worden ingekocht.
- De rol van de traditionele IT-manager verschuift steeds meer richting regisseur met een mix van uitbestede IT-diensten, eigen IT-diensten, kennis van business functionaliteiten en inzicht in business informatiebehoefte. Alleen zo kan de IT-manager een stevige brug slaan tussen business behoeften en ondersteunende IT-diensten.

Gevolgen voor de IT-organisatie

Deze trends hebben consequenties voor de wijze waarop organisaties hun IT inrichten. Die moet wendbaar en flexibel zijn. Dat geldt zowel voor medewerkers, processen en systemen als voor de infrastructuur en de kosten.

Dat komt de efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en het innovatief vermogen van de organisatie ten goede.

‘Het uitbesteden van onze IT ondersteunt onze strategie om steeds meer innovatieve nieuwe producten te ontwikkelen.’

Maak de juiste inventarisatie

Om uw business case voor IT-outsourcing goed te kunnen onderbouwen, moet u eerst een gedetailleerde inventarisatie maken van de huidige situatie. We noemen dat ook wel de 'foto'.

Die is zo belangrijk, omdat het IT-domein niet alleen een technische component bevat (technology), maar vooral wordt beïnvloed door de processen (process) en de medewerkers (people) die de diensten leveren. In de praktijk wordt vaak alleen gekeken naar de technische omgeving. Dat is beslist onvoldoende om een volledig overzicht te krijgen van wat er 'in scope' is om uit te besteden en een verantwoorde business case te maken.

Een goede IT-dienstverlening kan bovendien niet worden bereikt zonder de juiste en competitieve medewerkers, goede beheerprocessen en een duidelijk IT-beleid omtrent de doelen en positie van IT binnen de organisatie.

Welke zaken moet u inventariseren?

People	Process	Technology
Competenties	Beheerprocessen	IT-architectuur
Training/certificering	Kwaliteitsprocessen	Software
Inhuur	Externe leveranciers	Bedrijfsapplicaties
Gebruikers (aantal/type/niveau)	Service niveau/rapportage	Hardware
Specifieke kennis	Inkoopprocessen	Mobile devices
Flexibiliteit	Supplier management	Storage
Beschikbaarheid	Compliance	Complexiteit
Personele continuïteit	IT-beleid	Back-up & redundancy
Security	Security	Security
Organisatiestructuur	Afschrijvingen	Virtuele omgeving
Arbeidscontracten	Huidige contracten	As-a-service oplossingen
Cultuur	Governance	Netwerk/datalijnen
Gebruikerstevredenheid	Verantwoordelijkheden	Communicatie/telefonie
Management & stakeholders	Documentatie	Stabiliteit
On-site ondersteuning	Openingstijden	Intellectueel eigendom
Key-users	AVG/GDPR	Levensduur

Business Case: meer dan alleen de euro's

Bij de selectie van een geschikte outsourcingpartner, wordt vaak vooral gekeken naar het financiële plaatje.

Zoals we in dit boekje herhaaldelijk benadrukken, schuilt in deze fixatie een reëel gevaar. Ervaring leert dat gunning op basis van enkel of voornamelijk financiële gronden uiteindelijk duurder uitpakt en dat het de dienstverlening en relatie niet ten goede komt.

Dit neemt niet weg dat de kosten natuurlijk wel een belangrijke rol spelen. U bewijst uw organisatie en toekomstige partner daarom een grote dienst daar goed naar te kijken met een zorgvuldige en vooral volledige financiële onderbouwing.

Belangrijk is om ook verborgen kosten en risico's mee te nemen zoals toekomstig kennisverlies door vergrijzing, het niet zelf kunnen aantrekken van nieuw talent als niet-IT-bedrijf en de last die IT-debt met zich meebrengt.

IT-debt: het onderinvesteren in het onderhoud van bestaande systemen, om zo de directe uitgaven aan IT te verlagen.

U kunt met het opstellen van de business case beginnen als de foto van de huidige situatie scherp is en het plaatje van de gewenste situatie helder. Dat lijkt eenvoudiger dan het in de praktijk is.

Vaak wordt het een complex verhaal, waarin uiteenlopende posten worden vergeten, zoals vrijkomende vierkante meters, de energierekening en kosten van medewerkers. Daarnaast zijn bepaalde aspecten moeilijk te kwantificeren terwijl ze wel een belangrijke bijdrage leveren aan uw bedrijfsdoelstellingen.

Als gevolg daarvan kan een onevenwichtige 'appels met peren' vergelijking ontstaan waaraan verkeerde conclusies worden verbonden.

Op de volgende pagina's vindt u een aantal aspecten die u beslist mee moet nemen bij een objectieve onderbouwing van uw business case. Pas als u alles, dus zowel kosten als waarde, haarscherp in beeld heeft, kunt u beginnen met rekenen.

Het IT-outsourcing rekenmodel

De vier aspecten die Pink Elephant in het IT-outsourcing rekenmodel onderkent zijn:

- Inzicht in alle huidige IT-kosten die gerelateerd zijn aan de uit te besteden IT-diensten
- Investeringskosten die moeten worden gedaan om de huidige IT-dienstverlening naar het gewenste (hogere) niveau te brengen, zoals u ook van uw outsourcingpartner verwacht
- Exploitatie van gewenst niveau van IT-dienstverlening door de IT-outsourcingpartner
- Toegevoegde waarde aanvullend op het gevraagde niveau van dienstverlening

Deze aspecten worden op de volgende pagina's verder ingevuld. Hierbij worden de scenario's 'In huis' en 'Uitbested' onderscheiden.

Scenario: In huis

Huidige elementen van de eigen, in huis, IT-dienstverlening

- Basis infrastructuur (inclusief hard- en software
- Business applicaties
- Kantoorautomatiserings (KA) applicaties
- Backup/storage
- Facility kosten
- Afschrijvingen
- Beschikbaarheid
- Openingstijden Service desk
- Human resource kosten
- Management
- Uitval/verletkosten
- Best effort dienstverlening

Investerings die nodig zijn om de huidige IT-dienstverlening op gewenst niveau te brengen

- Beschikbaarheid
- Openingstijden Service desk
- Flexibiliteit
- Basis infrastructuur - Continuïteit
- Human resource kosten (extra personeel en opleidingen)
- Benodigde hard- en software
- Best practices
- Project management
- Consultancy
- Certificeringskosten
- Schaalbaarheid
- Redundancy
- Regiekosten
- Innovatie

Scenario: Uitbesteed

Gewenst niveau van IT-dienstverlening door outsourcingpartner

- Hogere beschikbaarheid
- Ruimere openingstijden Service desk
- Stabiele basis infrastructuur
- Beheer conform leidende standaarden
- Overname van medewerkers
- Overname van bestaande hard- en software
- Projectmanagement
- Consultancy
- Changes
- Service management
- Inkoopvoordelen/supplieer management
- Governance
- Kwaliteits- en security processen-certificering
- Innovatie

Extra toegevoegde waarde, aanvullend op het gevraagde niveau van dienstverlening

- Single point of contact
- Schaalbaarheid
- Accountability
- Continuïteitsgarantie
- Toegang tot expertise/partners
- Business process kennis
- Flexibiliteit
- Inzichtelijke kosten
- Ontzorging
- Partnership
- Best practices & best value
- Pay-per-use/As-as-service/Cloud-diensten

Overname van personeel

Bij een IT-outsourcingstraject kan een organisatie besluiten om medewerkers die direct betrokken zijn bij het onderdeel dat wordt uitbesteed in dienst te laten treden bij de nieuwe IT-partner. Een en ander in lijn met de wet: 'Overgang van onderneming (art. 7:662 e.v. bw)'.

Deze overstap van medewerkers naar de nieuwe werkgever is een proces dat uiterste zorgvuldigheid vereist met veel aandacht voor informatie en communicatie.

In dergelijke situaties wordt het succes van het outsourcingstraject namelijk mede bepaald door tevreden en **gemotiveerde medewerkers**. Zij zijn met hun kennis vooral in de eerste fase van grote betekenis voor de continuïteit van de dienstverlening. Anderzijds wil de uitbestedende onderneming geborgd zien dat haar medewerkers in dienst komen bij een solide werkgever waar zij zich thuis voelen. Medewerkers die overgaan, moeten kunnen groeien in hun competenties en investeren in hun eigen employability.

Transparant overleg

Naast deze HRM-aspecten, zijn doorlooptijd en constructief, transparant overleg met ondernemingsraden van evident belang. Dat geldt ook voor de betrokkenheid van de medewerkers waar het om gaat.

Hoe eerder zij aanhaken op het proces, hoe succesvoller de overstap verloopt. Zo wordt het een echte gezamenlijke inspanning. Tegelijk moet ervoor worden gewaakt dat deze zaken het outsourcingproces vertragen of frustreren. Daarom moet u ze in een vroeg stadium in gang zetten. Snelheid en zorgvuldigheid dienen hand in hand te gaan.

Draaiboek

Juist vanwege de zorgvuldigheid bij dergelijke trajecten, heeft Pink Elephant op basis van ervaringen een gedetailleerd HRM-draaiboek ontwikkeld dat wordt gebruikt bij de overname van personeel. Op de volgende pagina vindt u een beschrijving van dit draaiboek.

Draaiboek HRM

Het draaiboek kent twee stromen: tussen de afdelingen HRM van de klant en Pink enerzijds. En tussen de te outsourcen medewerker(s) en HRM van Pink.

HRM klant - HRM Pink

Na de afstemming van het proces, volgt de vergelijking van de arbeidsvoorwaarden. Hierna wordt aanpak van de afstemming van de twee sets aan voorwaarden overeengekomen. Een en ander wordt juridisch gecontroleerd en afgestemd met de OR.

Medewerkers klant - Pink

Na een kick-off met het volledige Pink-team, volgen er kennismakingssessies op lokatie bij Pink. Onderdeel hiervan is natuurlijk ook een individuele kennismaking. Vervolgens worden de individuele arbeidsvoorwaarden doorgenomen en doet Pink een voorstel hiervoor.

Tijdens een inloop spreekuur kunnen er nadere vragen gesteld worden. Tenslotte wordt er een nieuwe arbeids-overeenkomst ondertekend door beide partijen.



CHECKLIST

Selectie IT-outsourcing partner



Inleiding Checklist selectie IT-outsourcing partner

In hun zoektocht naar een geschikte IT-outsourcing-partij, willen ondernemingen zorgvuldig te werk gaan. Dat betekent vaak dat ze een lijvige Request for Proposal (RFP) versturen naar een grote groep potentiële leveranciers.

Bij de beoordeling van de offertes zijn er verschillende belangrijke criteria om op te letten. Directies beseffen dat wel, maar vallen toch vaak voor de partij met het laagste bod. En dat pakt in bijna alle gevallen slecht uit voor beide partijen. De onderneming krijgt niet het gevraagde serviceniveau, maar wel vaak onverwachte kosten, terwijl de leverancier te weinig speelruimte krijgt om flexibel mee te bewegen en de 'extra mile' te lopen.

IT-outsourcing gaat alleen meerwaarde opleveren als u IT niet zomaar 'over de schutting gooit', maar een partner selecteert die echt bij u past en u kan helpen uw organisatie te transformeren in een wendbare en flexibele onderneming. Een onderneming die scherp aan de wind vaart en altijd snel kan manoeuvreren bij marktveranderingen. Zo'n partner vindt u als u de juiste vragen stelt en de juiste doelen. Een externe derde partij, die daarbij over uw schouder meekijkt is zeker aan te bevelen. Het voorkomt dat u uw eigen vlees

keurt, het helpt objectief naar uw eigen organisatie te kijken en de mogelijkheden van leveranciers inzichtelijk te maken.

Om een start te maken met een solide selectie hebben wij een handige checklist voor IT-outsourcing gemaakt.

Voordat u begint met een leveranciersselectie:

- Documenteer de (bedrijfs)doelstellingen en de scope van het project.
- Voeg een uitgebreide beschrijving van de gewenste dienstverlening en het verlangde kwaliteitsniveau toe.
- Om latere discussie te voorkomen voegt u ook uw gewenste service-levels(SLA's) toe.
- Geef inzicht in de door u te hanteren selectiecriteria die tot de uiteindelijke gunning te leiden.

Checklist selectie IT-outsourcing partner

Bedrijfsprofiel van de outsourcing aanbieder

Zoek uit of uw leverancier een betrouwbare organisatie is met een duurzaam beleid. Het is belangrijk om zaken te doen met een leverancier die er 'straks' ook nog is om u bij uw lange termijn business doelstellingen te ondersteunen.

- Hoe lang bestaat het bedrijf al? Of beter nog, hoe lang is het bedrijf al actief in IT-outsourcing?
- Beschrijf het business model van de leverancier. Waaraan verdienen zij uiteindelijk?
- Hoe groot is het bedrijf?
- Welk deel houdt zich specifiek bezig met de door u af te nemen diensten?
- Welke expertises heeft uw toekomstige leverancier in huis?
- Wat is de financiële status en reputatie van het bedrijf?
- Waarin verschilt het bedrijf t.o.v. andere aanbieders?
- Wat maakt hen uniek?
- Wat is de cultuur bij de leverancier? Sluit dat aan bij de uwe?
- Hoe staat de leverancier maatschappelijk en sociaal in het leven?
- Welke milieu aspecten kan uw leverancier beïnvloeden en vindt u belangrijk?

Klanten basis en referenties

Referenties spelen een belangrijke rol om te beoordelen of de leverancier de expertise in huis heeft om uw organisatie goed te helpen bij uw bedrijfsdoelstellingen. Dit zijn de feitelijke bewijzen dat het bedrijf een achtergrond heeft in gelijksoortige dienstverlening en dat zij die naar tevredenheid uitvoeren.

- Vraag om meerdere referenties!
- Bezoek minimaal 2 referenties die de leverancier u opgeeft.
- Heeft de leverancier een klantenpanel? Praat eens met de leden van dit klantenpanel.

Hoe lang worden de gevraagde diensten al geleverd?

Vaak zullen leveranciers een lijst opgeven van nieuwe of relatief nieuwe diensten. Als dat zo is kan het zijn dat deze dan nog niet volledig ontwikkeld zijn. In de snel veranderende IT markt is dat op zich geen probleem, maar wel iets waar u rekening mee moet houden met uw beoordeling van de leverancier.

Management

Zoek uit hoe de leverancier uw project gaat managen. Zorg ervoor dat u alle aandacht krijgt die u nodig hebt en dat de juiste mensen worden ingezet om van uw project een succes te maken.

Ondanks dat u zaken vastlegt in SLA's en contracten kunt u bij zoiets ingrijpends als outsourcing beter zorgen voor een direct en goed contact met het senior management en de directie van uw leverancier.

- Hoe ziet uw team er uit? Welke rol heeft ieder lid?
- Wat zijn de escalatie procedures?
- Op welke niveau zal het senior management van de leverancier participeren in uw project?
- Hebt u directe toegang tot de directie van uw leverancier?
- Bent u 'groot' genoeg voor uw leverancier om serieus genomen te worden?
- Sluit de cultuur van uw leverancier aan bij uw eigen cultuur?

People

De mensen van uw leverancier die uw project gaan uitvoeren en beheren zijn erg belangrijk voor het slagen van het project. Zij moeten niet alleen nu de juiste expertise en skills hebben, maar ook op lange termijn uw organisatie optimaal blijven bedienen.

- Hoe houdt u leverancier de kennis van de bij u ingezette medewerkers up-to-date?
- Hoe behoudt de leverancier de medewerkers die voor uw organisatie ingezet worden?
- Heeft de leverancier voldoende capaciteit in huis om bij verhoogde vraag snel en goed extra medewerkers in te zetten?
- Blijven de medewerkers van de leverancier connected met hun organisatie?
- Maakt de leverancier gebruik van onderaannemers (voor specifieke diensten)?

Process

Verzeker u ervan dat de leverancier degelijk uitgewerkte procedures heeft. Vraag ook na of hun proces-aanpak aansluit bij uw activiteiten en of het voor u makkelijk is om samen te werken en te communiceren. Respecteer ook de werkwijze van uw leverancier en pas u hier op aan. Hij moet vaak tientallen bedrijven bedienen en dat gaat het best op een voor uw leverancier vertrouwde en gestandaardiseerde werkwijze, die niet altijd overeen hoeft te komen met uw werkwijze.

- Welke relevant certificeringen heeft het bedrijf? (ISO, ITIL)
- Welke project management methodiek gebruikt de leverancier?
- Wat zijn de richtlijnen voor rapportages, deliverables en prestaties?
- Hoe wisselt de leverancier kennis uit met haar outsourcing-klanten?

Security

We kunnen niet genoeg benadrukken hoe belangrijk de veiligheidsmaatregelen zijn voor uw bedrijf. Dit zou een kritische factor moeten zijn bij het selecteren van uw toekomstige leverancier.

- Zorg ervoor dat de leverancier al uw eisen ten aanzien van vertrouwelijkheid, veiligheid en uw Intellectueel Eigendom in orde heeft.
- Welke veiligheid-s en privacy maatregelen heeft de leverancier getroffen?
- Hoe is dit geregeld ten aanzien van eventuele onderaannemers?

IP Ownership (Intellectueel Eigendom)

Zorg ervoor dat de leverancier u garanties geeft ten aanzien van het intellectueel eigendom voor het werk dat voor u geproduceerd is, en het geen rechten schend van derde partijen.

- Eigendom van code, proces, hardware, licenties etc.
- Intellectueel eigendom.

Prijs

Bespreek helder en op tijd de financiële voorwaarden van uw outsourcingproject. Betaal niet teveel of te weinig voor wat u geleverd krijgt en zorg ervoor dat alles is gedekt. Vraag om flexibele voorwaarden die aansluiten bij uw behoefte. Laat de prijs echter niet de relatie met uw leverancier domineren!

- Welk prijsmodel hoort bij het project?
- Bespreek de kosten binnen de overeenkomst zoals; wat is op nacalculatie, wat is op basis van performance, wat zijn de verborgen kosten?
- Wat zijn de betalingsafspraken?
- Hoe zit het met belastingen en andere afdrachten?

Contract

De meeste leveranciers sturen u een concept contract nadat alle details en aanpassingen bekend zijn. Desondanks is het belangrijk om stil te staan bij de juridische aspecten en voorwaarden.

- Bespreek de belangrijkste juridische punten uit het contract.
- Wat is de contracttermijn, wat is de einddatum en wat zijn de verlengingsmogelijkheden?

**‘Wij scheppen ruimte voor
innovatie door partnership
met Pink Elephant’**

Projectkwaliteit

Zorg ervoor dat de kwaliteit van de resultaten is gegarandeerd. Uw leverancier moet industriestandaard certificaten hebben om zijn diensten te bewijzen.

- Welke industrie-standaarden worden gebruikt door uw leverancier om u de kwaliteit van zijn dienstverlening te garanderen?
- Wat zijn de standaard kwaliteits deliverables tijdens de duur van een project?

Technologie

Als u een overzicht heeft van de door uw leverancier gebruikte technologieën krijgt u nog meer inzicht in de deskundigheid, veiligheidsmaatregelen, kwaliteit en uitvoering. Ook krijgt u een idee van de compatibiliteit tussen de door hun gebruikte tooling en die van uw organisatie.

- Vraag een overzicht van de expertise van de leverancier op het gebied van applicaties en infrastructuur. Bijvoorbeeld: database, ERP, networking, driver development, web, storage etc.
- Heeft uw leverancier partnerships of support overeenkomsten met marktleiders zoals bijvoorbeeld Microsoft, Oracle, IBM, etc.? Vraag een overzicht!
- Welke tools worden gebruikt door de leverancier als het gaat om het creëren van code en kwaliteitsmetrics ten aanzien van fout opsporing, tracking, en change management?

Conclusie

De meningen verschillen over hoe gedetailleerd je moet doorvragen aan je leverancier bij een IT-outsourcingstraject. Sommigen menen dat 'meer' beter is. Ze zijn bang om iets te vergeten. Dit maakt het echter ook moeilijker voor uw leverancier om adequaat te reageren op uw vragen en lastiger voor u om al die details van uw leverancier(s) te beoordelen en te vergelijken. Anderen vinden juist dat 'less is better'. Hoe specifiek zij zouden zijn hoe meer potentiële aanbieders zullen afhaken.

Een RFP voor outsourcing mag best een zekere mate van zelfselectie bevatten. Als aanbieders van mening zijn dat zij het project niet goed kunnen uitvoeren of een geschikt bod kunnen doen, zullen zij zichzelf terugtrekken. Een succesvolle voorselectie moet de lijst terugbrengen tot een korte lijst van 2, hooguit 3 aanbieders. Het is natuurlijk altijd in uw voordeel om een vorm van competitie in het selectieproces te brengen.

Net als uw bedrijf zal ook uw toekomstige leverancier marge nodig hebben om zijn beloftes aan u waar te blijven maken. Zoek het daarom in 'contact' boven 'contract' en bespreek open en eerlijk wat u van elkaar verwacht.

IT-outsourcing kan uw bedrijf veel voordeel bieden op verschillende terreinen. De meest voorkomende en belangrijkste voordelen zijn natuurlijk dat u zich kunt focussen op uw core-business, terwijl uw outsourcingpartner uw IT verzorgt. U krijgt hiermee niet alleen een hogere kwaliteit van dienstverlening, maar ook nog eens grip en inzicht in de kosten. U krijgt met IT-outsourcing ook toegang tot strategische resources in de vorm van schaarse specialisten en hoogwaardige technologieën die zullen bijdragen aan het slagen van uw onderneming.

De perfecte IT-outsourcingpartner zorgt er ook voor dat zij aansluiten bij uw bedrijfsdoelstellingen en met frisse ideeën komen om uw concurrentiepositie te verstevigen. In een echt partnership trekt u samen op om er een succes van te maken. Transparantie en een open samenwerking zijn hierbij onontbeerlijk.

Tenslotte, maar zeker niet onbelangrijk: bespreek ondanks alle enthousiasme van uw nieuwe samenwerking met uw leverancier vooraf hoe een eventuele exit procedure geregeld is. Ook hierin herkent u een echte IT-outsourcingpartner!

Bekijk meer checklisten op

www.pinkelephant.nl

Partnership, meer dan Best Practice

Met de stap om (delen van) uw IT uit te besteden kiest u bewust voor 'best IT-practices'. Een verstandige keuze. Uw nieuwe IT-partner bouwt immers processen op basis van effectief bewezen standaarden zoals ITIL. Daar profiteert u van. Is het voldoende? Beslist niet. 'Best Value' krijgt u pas als de samenwerking ook leidt tot een inspirerend partnership met de business. Daar ligt de echte winst.

Single Point of Contact (SPoC)

Een goed partnership vereist perfecte IT-dienstverlening en vooral een dienstverlenende instelling. Het is de enige manier om een vertrouwensrelatie met de business op te bouwen. Daarom doet uw outsourcing-partner er goed aan te werken vanuit het Customer Intimacy principe.

Door één aanspreekpunt aan te wijzen (Single Point of Contact – SPoC) en een compact team te formeren dat slechts voor u en een beperkt aantal andere klanten werkt. Zo leren de professionals elkaar kennen en ontstaat een beter begrip van uw business en onderliggende processen. Net zo belangrijk zijn transparantie en betrouwbaarheid. Gewoon eerlijk adresseren wat goed gaat, wat beter moet en elkaar

daar op aanspreken. Dashboards en KPI's zijn daarbij een handig hulpmiddel om objectieve waarneming te borgen.

Contact belangrijker dan contract

'Best Value' krijgt u als uw IT-partner zijn begrip van uw primaire processen combineert met kennis van technologie en dat succesvol bundelt tot waardevolle oplossingen. En als de professionals van beide partijen samenwerken als collega's.

Zo intensief moet de samenwerking zijn: zakelijk en toch collegiaal. Dan krijgt u een partner die echt meedenkt, meedoet en tijdig problemen en kansen signaleert. Timmer de relatie daarom niet dicht met contracten maar houd hem open met dialoog en geef elkaar voldoende bewegingsvrijheid. Stel contact altijd boven contract. Voorkom dat u uw leverancier klem zet. Dan zal hij uitsluitend varen op de SLA. En met louter een SLA bent u niet geholpen. U wilt commitment! Benader daarom de relatie altijd vanuit een redelijkheidsbeginsel en stel realistische doelen. Samenwerking waarin meer wordt bereikt dan vanuit een traditionele 'klant-leverancier' verhouding.

Partnership = Structuur = IT-governance

Om plezierige samenwerking en communicatie op alle niveaus te waarborgen doet u er goed aan een solide IT-governance-structuur op te stellen. Pink Elephant heeft daar veel ervaring in opgebouwd. Juist omdat wij de relatie op de eerste plaats zetten werken wij met een speciale overeenkomst, inclusief financiële afspraken.

Geen complexe juridische documenten, maar klip en klare taal over wie waar verantwoordelijk voor is en hoe het partnership wordt ingevuld.

Een door Pink Elephant vaak gebruikte overlegstructuur is gebaseerd op het zogenaamde 9-vlaksmodel van Professor Rik Maes. Daarin wordt aangegeven op welk niveau (Strategisch, Tactisch en Operatief) er overleg is en welke onderwerpen daarin worden behandeld.

U kunt met uw partner een vergelijkbaar model opstellen. Het belangrijkste is dat u de IT-governance goed organiseert.



Waarom Pink Elephant Education?

- Pink Elephant is compleet vendor onafhankelijk en daar zijn we trots op. We hebben geen contractuele relaties met de grote System Integrators. Ons advies is dan ook eerlijk, open en betrouwbaar.
- Al onze medewerkers zijn volledig gecertificeerd. Pink Elephant is een kennisbedrijf. Zelf stoppen we ook veel tijd en energie in de opleiding en training van onze eigen medewerkers.
- Wij zijn een IT bedrijf dat kennis overdraagt. Dit betekent dat onze docenten en consultants zelf ervaring hebben met het uitvoeren van IT projecten, en niet alleen een boek navertellen.





WHITEPAPER

8 Gouden tips voor het succesvol outsourcen van IT



8 Gouden tips

1 Laat uw business meeprofiteren

Hetzelfde doen tegen een lagere prijs is een defensieve manier van outsourcen. Daar profiteert alleen uw controller van, niet uw business. Terwijl de business werkt aan de realisatie van uw bedrijfsdoelstellingen. Daar moet de meerwaarde van outsourcing dus ook worden gevoeld. Dat lukt alleen als u uw ambities voor outsourcing formuleert op basis van ondernemingsdoelstellingen. Als de business de voordelen van outsourcing ondervindt, profiteert IT vanzelf mee.

2 IT Takes Two To Tango

U kunt wel uw IT uitbesteden, maar niet uw IT-verantwoordelijkheid. Vertrouwen en goede samenwerking blijven bij outsourcing de belangrijkste succesfactoren. Zoek daarom een dienstverlener waarmee u een klik maakt en waarmee u transparant en open kunt communiceren. Want open contact is veel waardevoller dan een dichtgetimmerd contract.

Bij een soepele samenwerking blijft het contract in de kast, zelfs als het mis gaat. Blijf bij de selectie van een leverancier daarom wel zakelijk, maar vertrouw ook op uw intuïtie en gun uw IT-dienstverlener een faire marge. Dat biedt hem en u continuïteit en ruimte voor innovatie.

3 Let op de grote lijnen, niet op kleine lettertjes

U kunt natuurlijk proberen alles vast te leggen in dikke contracten met allerlei voorwaarden en bepalingen. Maar draagt dat bij aan een betere performance? Meestal niet. En wie gaat dat allemaal controleren, managen en betalen? Met het mes op de keel kan uw leverancier niet veel meer doen en zal hij op KPI's gaan sturen. Dan keert het contract zich tegen u. Niet doen! Ga liever samen en met gezond verstand te werk en beperkt u zich in de SLA* tot de hoofdlijnen.

SLA Service Level Agreement, een type overeenkomst waarin afspraken staan tussen aanbieder en afnemer van een dienst of product.

4 Zorg dat u belangrijk bent voor uw leverancier

Een kleine klant zal zich bij een grote, internationale outsourcingpartij al snel onbelangrijk voelen en dat is vaak terecht. Uw leverancier moet blij zijn met uw business. Zo krijgt u meer aandacht en een betere dienstverlening. Zoek dus een partner met een vergelijkbare omvang en cultuur en borg altijd rechtstreeks contact met de directie.

5 Eis klare taal en transparantie

Uw outsourcingpartner maakt vaker SLA's. U niet. Die achterstand loopt u snel in door meteen heldere taal en maximale transparantie te eisen. Ook in de kosten en de opbouw daarvan. Dat past bij wederzijds vertrouwen en goede samenwerking.

6 Betrek externe medewerkers bij uw business

Behandel de medewerkers van uw outsourcingpartner als uw eigen medewerkers. Geef ze complimenten en het gevoel dat ze deel uitmaken van uw team. Ze zullen zich betrokken voelen, uw business beter begrijpen en

met meer plezier voor u werken. Dat vertaalt zich altijd in commitment en een hogere kwaliteit.

7 Regel 'The perfect exit'

Ook aan de meest ideale samenwerking komt ooit een einde. Leg daarom vooraf vast welke voorwaarden er aan ontbinding van de samenwerking zitten. Dat bevordert een plezierig afscheid, voorkomt juridische touwtrekkerij en houdt de deur open voor toekomstige samenwerking. Goed uit elkaar gaan is waardevol voor alle partijen. Er is per slot van rekening jarenlang goed samengewerkt. En wie weet wat de toekomst brengt?

8 Blijf alert op innovatie

Frisse ideeën komen meestal van buiten. Vraag uw IT-partner hier uitdrukkelijk op te letten, bijvoorbeeld door een periodieke brainstormsessie om te kijken naar innovaties en de waarde ervan voor uw onderneming. Voorkom teveel routine en blijf scherp.

Meer weten?

Oplossingen

[Bekijk onze oplossingen](#)

Referenties

[Bekijk onze referenties](#)

Mis ons nieuws niet

[Meld u nu aan voor onze nieuwsbrief](#) 

en blijf op de hoogte van onze events, nieuws en tips.

Maak kennis met onze experts!

Afspraak maken



PINK

Expect more.
Expect Pink.

Cloud | Digital Transformation | Business Intelligence | Education | Consulting



088 235 6655

www.pinkelephant.nl

