

10 VRAGEN OVER RETRANSITIE

OPINIE

TERUG UIT DE CLOUD, HOE DOE JE DAT?

Organisaties kiezen voor een massale trek naar de cloud. Maar wat als de cloudmigratie onverhoopt moet worden teruggedraaid? Wout Zonneveld, consultant bij Bauhaus geeft antwoord op alles wat je niet durfde te vragen over retransitie.

1 - Waarom moet je rekening houden met een retransitie? Iedereen gaat toch juist naar de cloud?

“Dat klopt. Toch kan het gebeuren dat je om een of andere reden weg wilt uit de cloud of in zee wilt gaan met een andere derde partij. Dit is dan ook een scenario waarvan wij vinden dat je er serieus rekening mee moet houden in de contracteringsfase. Het is slim om daar niet pas over na te gaan denken op het moment dat een klant een terugtrekkende beweging maakt of met een andere beheerder in zee wil. Als je als latende partij (dienstverlener die het cloudbeheer regelt) de flexibiliteit van de cloud uitdraagt, moet je dezelfde flexibiliteit aan de klant bieden.”

2 - Waarom wordt een retransitie eigenlijk uitgevoerd?

“In de praktijk komt het niet zo heel vaak voor, maar er zijn verschillende redenen waarom bedrijven een retransitie door kunnen maken. Zo onderschatten bedrijven soms de impact van werken in de cloud op de bedrijfsvoering, wordt funding vanuit de directie gestopt of verlegt een organisatie zijn focus. In die gevallen wenst de klant

meestal het beheer van zijn eigen applicaties en IT-omgeving weer in eigen hand te nemen. Het kan ook zijn dat een klant het beheer aan een andere partij over wil dragen. Een partij die dienstverlening overneemt, heeft zijn eigen acceptatiecriteria. Om aan deze acceptatiecriteria te kunnen voldoen, zul je een gestandaardiseerd stappenplan moeten overleggen.”

“*Als je als latende partij (dienstverlener die het cloudbeheer regelt) de flexibiliteit van de cloud uitdraagt, moet je dezelfde flexibiliteit aan de klant bieden.*”

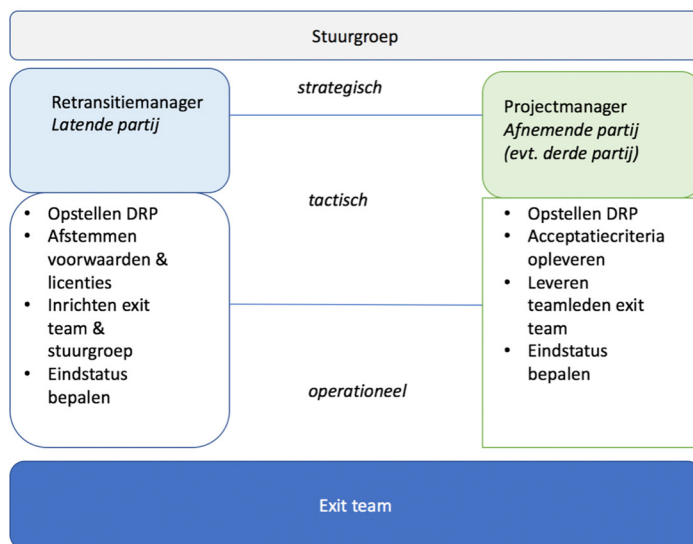
3 - Waaruit bestaat een retransitie?

“Grofweg bestaat dit proces uit vier stappen. In de eerste plaats de inventarisatie en planning, waarbij de

partijen een Detail Re transitie Plan (DRP) opstellen. Daarna is kennisoverdracht belangrijk: afstemming over de technische oplossing, voorwaarden en licenties. Stap drie is de het inrichten van een project- en exitteam om de projectbesturing en het beheer over te dragen. Tot slot wordt de eindstatus van de re transitie bepaald en documentatie geborgd. Bij alle vier de stappen is er werk voor beide partijen. De verplichtingen per partij worden beschreven in het DRP en door beide directies geaccordeerd.”

4 - Wie zijn er allemaal betrokken bij een re transitie?

“Een re transitie speelt zich af op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De re transitie manager is de spil en draagt zorg voor de rapportage aan de directie en de coördinatie van werkzaamheden van het operationele team. Dit is naar onze opvatting iemand bij de latende partij, de partij die die opdracht krijgt van de afnemende partij die de terugtrekkende beweging wil maken.



Hij of zij kan escaleren naar elk willekeurig niveau en stuurt het proces. In nauwe samenwerking met zijn collega bij de afnemende partij, vaak een projectmanager. Aan de kant van de afnemende partij draagt de projectmanager zorg voor de planning en voortgang van de re transitie. De re transitie manager begint met het formaliseren van de processen en zorgt ervoor dat de communicatie via hem verloopt, om ruis te voorkomen en controle te behouden op het re transitie proces. Daarnaast zorgt hij ervoor dat het exitteam bestaat uit alle benodigde betrokkenen aan zowel de kant van de klant als van de latende partij. Dit zijn vooral technische specialisten, zoals architecten en de helpdesk. Al deze betrokkenen geven hun commitment voorzien van accordering van de leidinggevende en overleggen iedere week. Dit exitteam houdt zich bezig met de uitvoering op het operationele niveau. Dan is er nog een stuurgroep, die wordt gevormd door de re transitie manager, een directielid van de latende partij, een projectmanager en een directielid van de afnemende partij. De stuurgroep overlegt maandelijks, waarbij de nadruk ligt op het tactische en strategische niveau. Denk hierbij aan het denkproces om de mogelijkheden na de re transitie in kaart te brengen.”

“Een andere potentiële valkuil is gebrek aan standaardisatie van de cloudmigratie. Je ziet dan bijvoorbeeld een ad-hoc-projectaanpak met als resultaat een wirwar aan facturen en licenties rond cloudtoegang.”

5 - Met welke valkuilen moet je rekening houden?

“Wanneer verschillende leveranciers IT-diensten aanbieden, leidt dat tot een diversiteit aan applicaties, werkwijzen en beheerprocessen. Tijdens de beheeroverdracht kan dat resulteren in onduidelijkheid over intellectueel eigendom van configuraties of gebrek aan specifieke productkennis bij een van de partijen. Een andere potentiële valkuil is gebrek aan standaardisatie van de cloudmigratie. Je ziet dan bijvoorbeeld een ad-hoc-projectaanpak met als resultaat een wirwar aan facturen en licenties rond cloudtoegang. Daardoor kan een re transitie verschillende risico's



met zich meebrengen. De inventarislijst van de afnemende partij is soms onoverzichtelijk, wat de activatie van investeringen op de balans moeilijk maakt. Of de garantiebewijzen van hardwarecomponenten staan op naam van de leverende partij en niet van de afnemende partij. Het overdrachtsproces wordt vaak gekenmerkt door een bureaucratisch proces, met lange doorlooptijden bij hardwareleveranciers. Het mooiste zou zijn als je in één oogopslag zou kunnen zien wat de kosten zijn, hoe de licenties zijn geregeld, hoe lang ze geldig zijn en hoe ze kunnen worden overgedragen.”

6 - Hoe bereid je een retransitie voor?

“De latende partij beschikt over specifieke operationele kennis, omdat die de dienst uitvoert. Dat betekent dat de afnemende partij per definitie een tekort aan kennis ervaart, wat kan leiden tot verstoringen. Om dat kennisgat te overbruggen, is het verstandig de werkzaamheden te verdelen. De belangrijkste verantwoordelijkheden van de latende partij bestaan uit het opstellen van het Detail Retransitie Plan (DRP), het zorgen dat de continuïteit van de dienstverlening tijdens de transitieperiode gewaarborgd blijft, het beperken van kosten van het project en constructief samenwerking door heldere afspraken met de afnemende en de derde partij. De afnemende partij moet volledig en tijdig informeren over de opvolgende dienstverlener en over de acceptatiecriteria en contractafspraken. Daarnaast moet de afnemende partij het DRP beoordelen en eraan deelnemen. Verder is het belangrijk dat de afnemende partij voldoet aan de financiële verplichtingen tijdens de retransitiefase, het intellectueel eigendom conform de raamovereenkomst respecteert en doorlopende verplichtingen overneemt of afkoopt.”

“Een te algemene beschrijving van exit-bepalingen kan leiden tot frustraties en inefficiënte ontvlechting.”

7 - Hoe kun je de kosten van een retransitie beperken?

“Alle extra werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd bij een retransitie zijn heel uiteenlopend. Als je dat allemaal uurtje-factuurtje zou rekenen, weet de klant niet wat er wel en niet binnen de dienstverlening valt en wanneer er extra kosten bij komen. Daarom is het raadzaam te werken met een

soort strippenkaartsysteem, ofwel service credits, waarbij een service credit gelijk staat aan een bepaald aantal manuren. Dat biedt duidelijkheid voor de klant over welke werkzaamheden hij kan verwachten. Vooral bij een exittraject is het belangrijk dat er achteraf geen frustraties ontstaan. Om grip te krijgen op de kosten en de risico's kun je daarnaast zorgen dat je in de contracteringsfase een fixed price afspreekt. Als je dat koppelt aan een bonus-malusafspraken, krijg je een win-win-situatie, waarbij ook de latende partij er baat bij heeft om de retransitie binnen de afgesproken termijn op te leveren."

8 - Wat zijn andere risico's en hoe beperk je die?

"Een te algemene beschrijving van exit-bepalingen kan leiden tot frustraties en inefficiënte ontvlechting. Door zorg te dragen voor een win-win situatie waarin beide partijen profiteren van een efficiënte exit voorkom je die frustraties. Je bereikt zo'n win-win-situatie door transparantie, voorspelbaarheid - fixed price-afspraken in het contract beschrijven - en een snelle exit, met een bonus-/malus-afspraken over het behalen van de transitie-termijn."

9 - Wanneer is een retransitie feitelijk afgerond?

"Vanaf het moment dat het beheer opnieuw wordt overgedragen aan de afnemende partij of aan een andere partij is de retransitie ten einde. De overdracht wordt bevestigd met de ondertekening van het NDA rond het intellectueel eigendom. Het is belangrijk om de transitieperiode af te bakenen. Als een klant zonder derde partij een verbinding met de cloud wil maken, kan de latende partij geen garantie geven omdat zij het beheer niet meer voeren. Zorg dus dat op een vaste datum alles wordt overgedragen. Niet eerder omdat je geen garanties kunt geven, niet later omdat je jezelf dan een malus zou moeten geven."

10 - Welke flexibiliteit biedt de eindfase van het retransitieplan?

"Bij een retransitie is het heel belangrijk te bepalen wat de end state moet zijn. Het kan namelijk zijn dat de afnemende partij in een later stadium alsnog naar de cloud wil gaan. Misschien heeft de klant over drie jaar alsnog meer capaciteit nodig of missen ze functionele features die ze toch bij een cloudprovider onder willen brengen. Het is goed om die mogelijkheid dan te bieden. Bij ons kan dat doordat ons Modern Virtual Data Center een landingsplaats is waarmee je makkelijk kunt aansluiten op de cloud. Ook dienstverlening tijdelijk on hold zetten, is mogelijk, waarbij de verbinding in een lichte vorm wel blijft bestaan voor als de opdrachtgever er bijvoorbeeld over een jaar weer gebruik van wil maken. Ook op dat gebied moet je dienstverlening flexibel zijn, overeenkomstig met de cloud-filosofie."