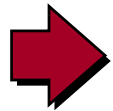




# Essent IT Sourcing

Project overview



## • IT Sourcing strategy

- Outsourcing of OAN and DC
  - Implementation setup
  - Selection and negotiation
  - Organization
  - Transition
- Lessons learned from IT Sourcing project

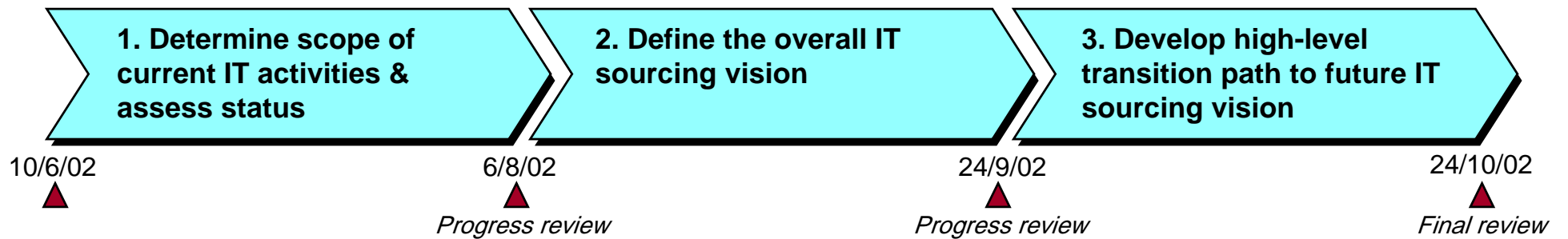
# There are 4 reasons for the IT Sourcing



## Sourcing objective

- Reducing management attention
- Increasing IT control
- Significantly reducing IT costs
- Providing a “good home” for the transferred staff

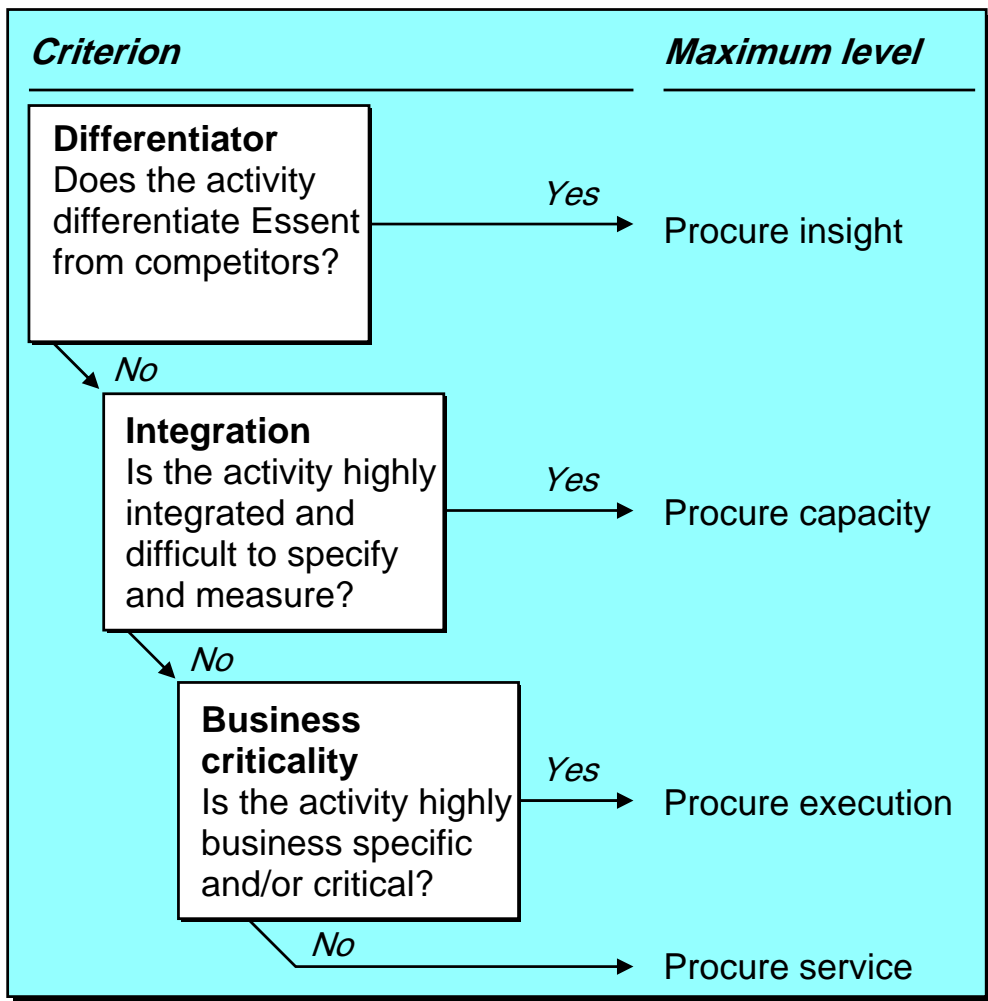
# IT Sourcing strategy: project work plan



# Process for establishing the target level of 'externalisation'



## What is the maximum level of 'externalisation'?

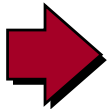


## What is the appropriate level of 'externalisation'?

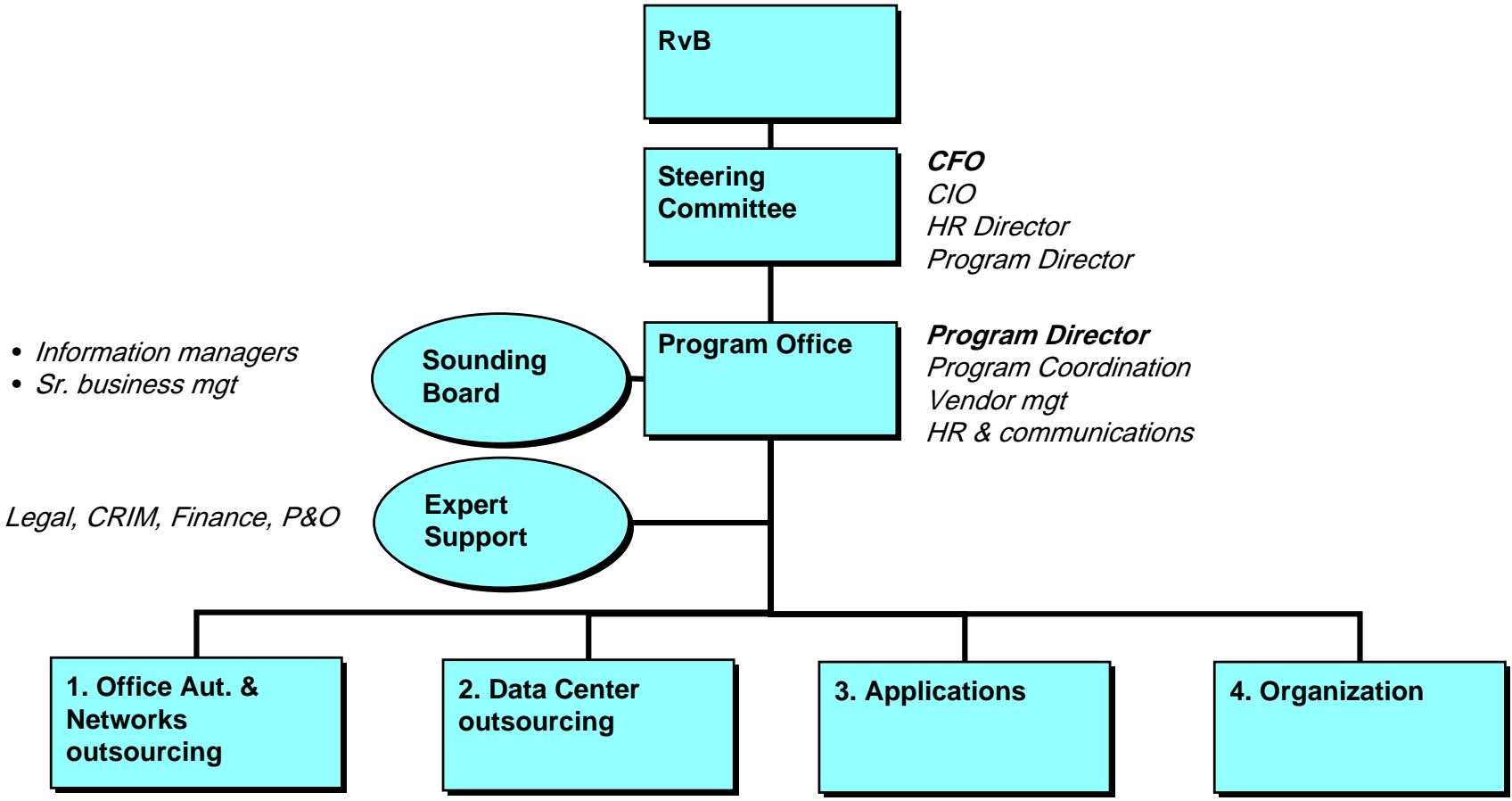
- Does a competitive market exist?
  - How many credible vendors are available...
  - ... who can provide the required quality ...
  - ... at a competitive price
  
- Would 'externalisation' provide 'value added' to the business?
  - Reduced costs
  - Improved effectiveness
  - Increased business flexibility
  - Improved financial structure
  
- Do the improvements justify the migration effort?
  - Cost of migration
  - Loss of critical staff/knowledge
  - Business continuity risk
  - Management attention required

- Een aantal niet-kernactiviteiten zal worden uitbesteed en de aansturing zal worden versterkt
  - Ontwikkeling, beheer en support van kantoorautomatisering wordt uitbesteed, netwerkverbindingen blijven uitbesteed aan Kabelcom
  - Beheer en onderhoud van rekencentra wordt uitbesteed
  - Uitbesteding van kritische applicaties nog te bepalen
  - Vendor management zal worden versterkt en processen zullen worden aangescherpt
  
- IT processen en tools voor de overblijvende activiteiten zullen in de komende 6-12 maanden worden aangescherpt
  - Uitwerken doelarchitectuur divisies en Essent-breed
  - Inventariseren en prioriteren applicatieportfolio
  - Verscherpen kritische IT processen (bijv. IT strategie, project review, IT budgettering)

- Introduction
- IT Sourcing strategy
- Outsourcing of OAN and DC
  - **Implementation setup**
  - Selection and negotiation
  - Organization
  - Transition
- Lessons learned from IT Sourcing project



# Sourcing program setup



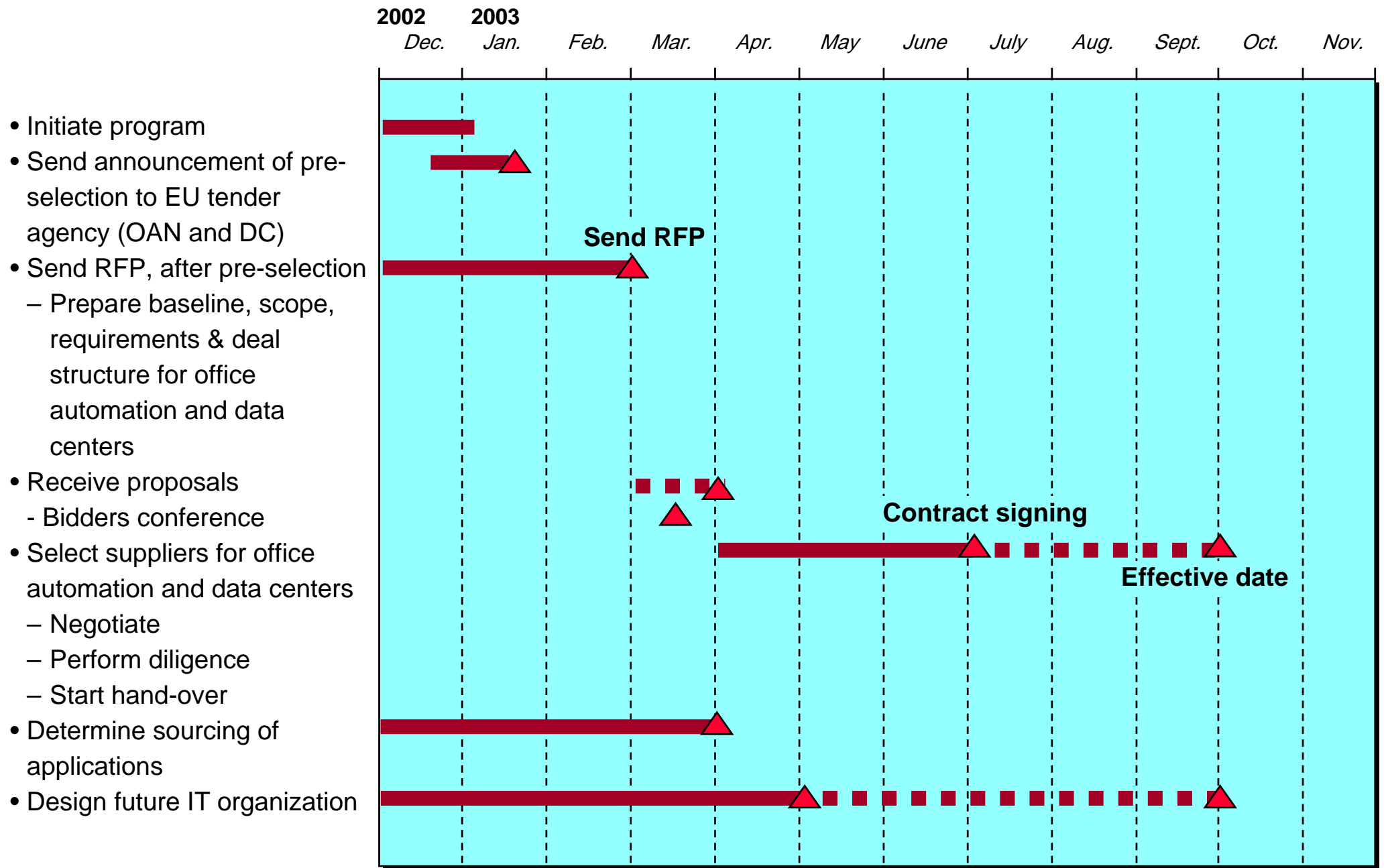
### Key tasks

- Final agreement
- Communication
  
- Decision making and end responsibility
- Issue escalation
  
- Daily leadership
- Coordination and alignment of teams
  - Resolving issues
- Communicate with COR/OR and trade unions
  
- Prepare and execute implementation of sourcing decisions
  - Prepare transfer of organization to outsourcer
  - Buy outsourcing service
  - Manage alignment with ongoing business
  - Perform analyses where needed
  - Prepare application sourcing decisions
  - Prepare future IT organization

# High level planning outsourcing



▲ Milestone



- Introduction
- IT Sourcing strategy
- Outsourcing of OAN and DC
  - Implementation setup
  - **Selection and negotiation**
  - Organization
  - Transition
- Lessons learned from IT Sourcing project

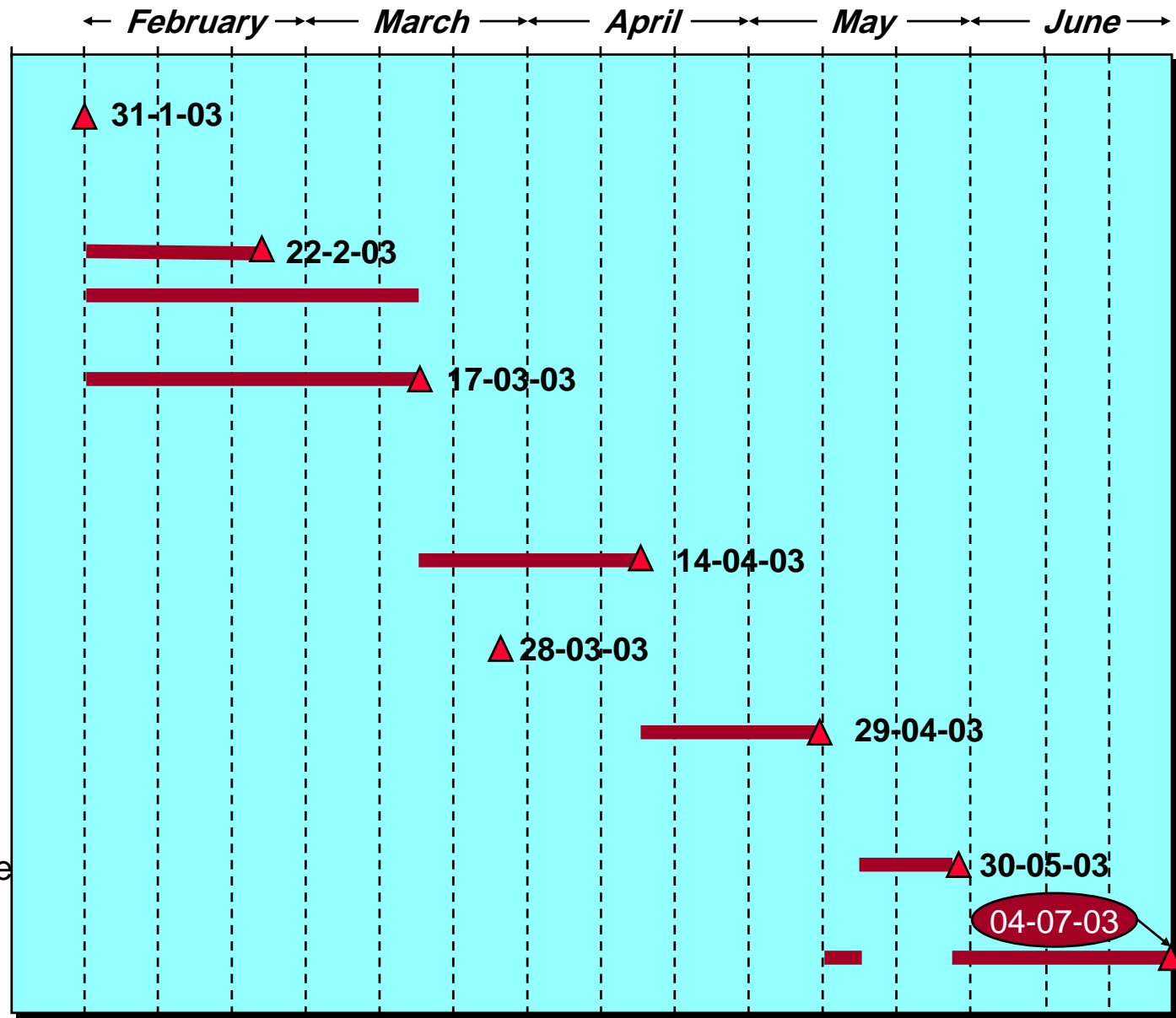


# Planning selection and negotiation phase

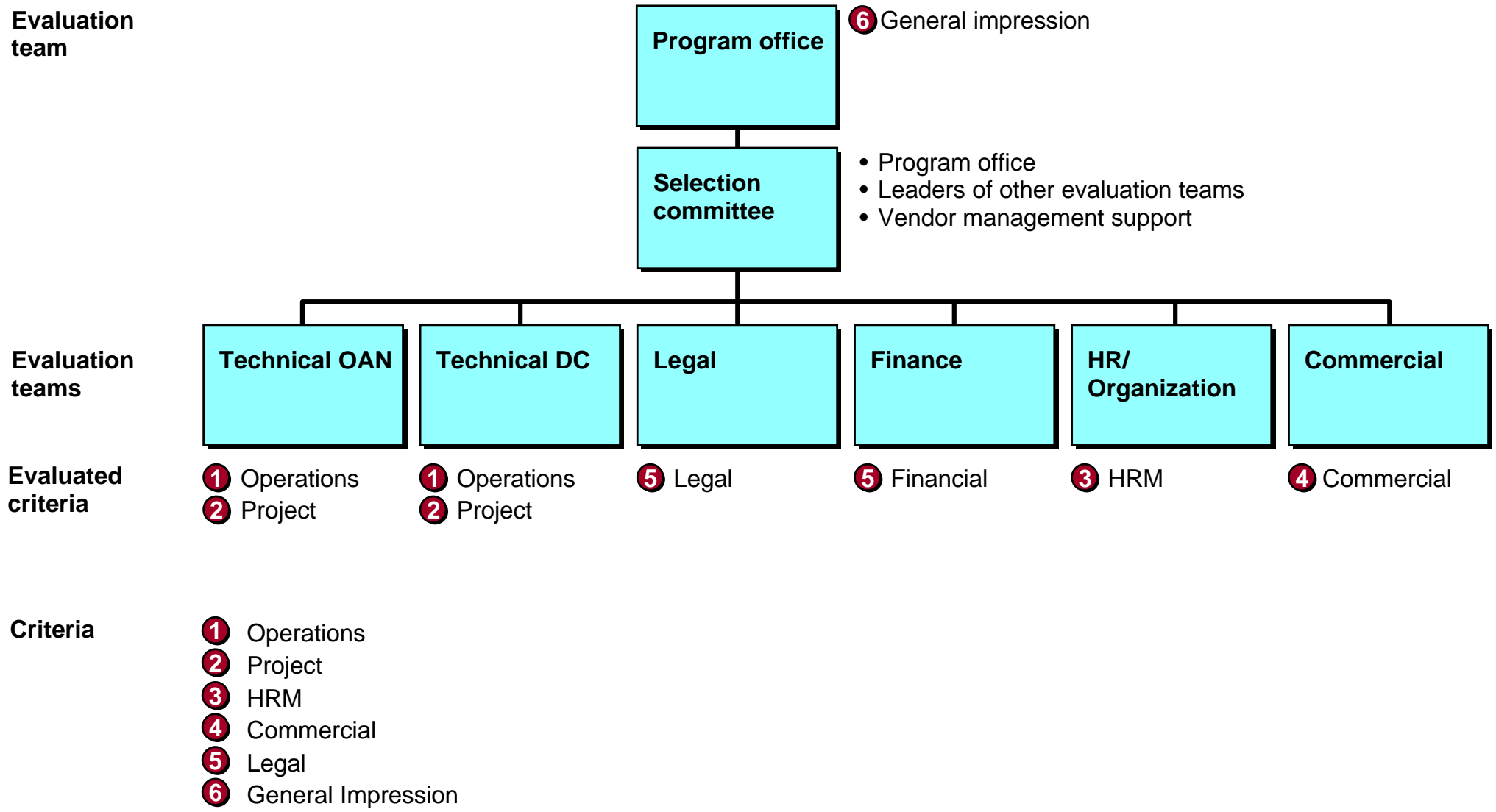


■ Activity  
▲ Milestone

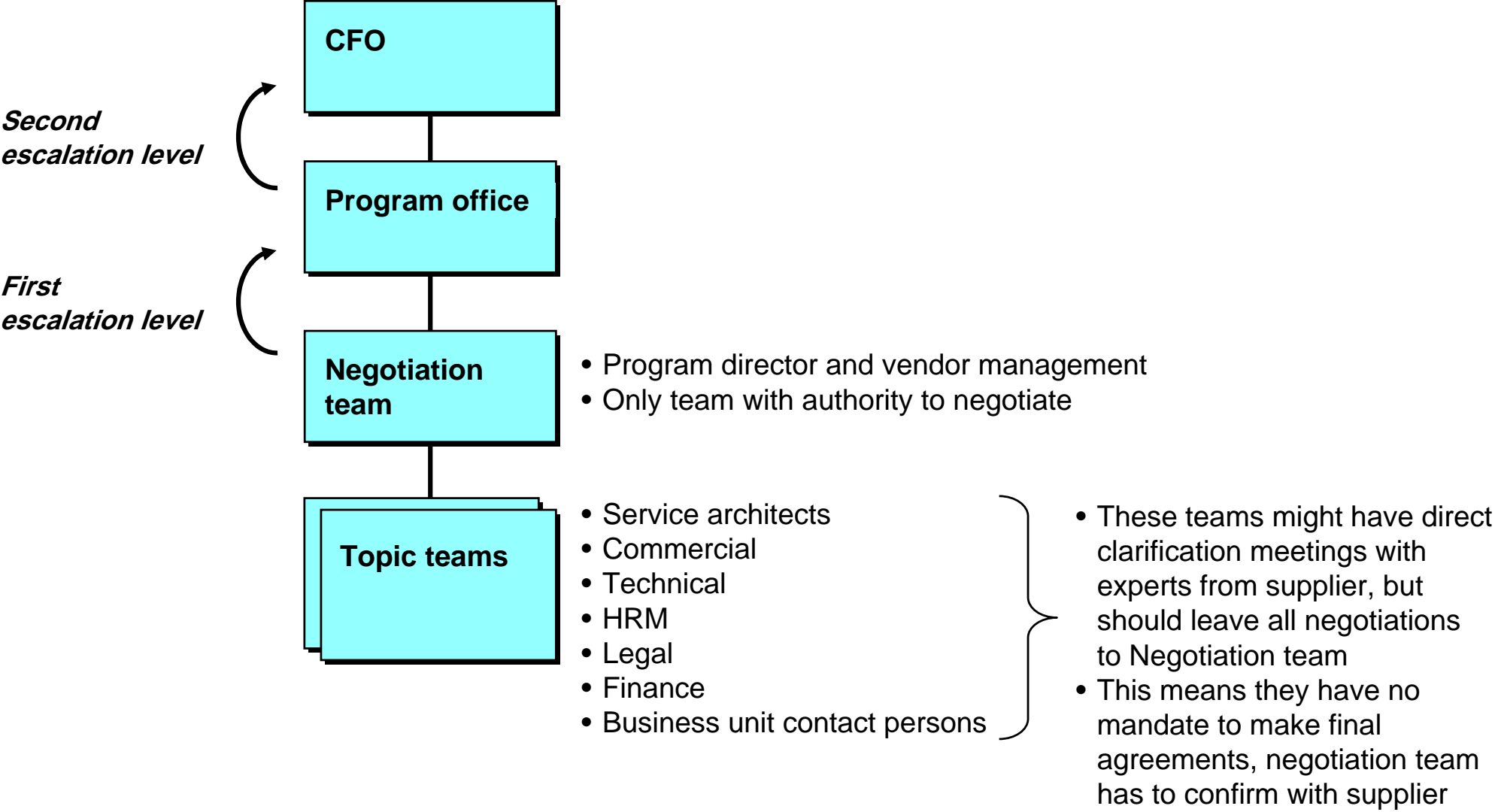
- Activity**
- Send announcement/ start of pre-selection phase
  - Receive pre-selection docs  
– Evaluation of pre-selection
  - Preparation (baseline, scope, requirements & deal structure) and sending of RfP
  - Preparation and receipt of supplier's proposals  
– Pre-bid meeting
  - Proposal evaluation and shortlist  
– Supplier presentations
  - Due diligence and proposal update
  - Negotiations and Contract signing



# Supplier evaluation organization



# Negotiations team



## Key principles

- Short time frame
- A due diligence will precede the actual negotiations
- Selection will focus on 3 areas:
  - HRM
  - Commercial
  - Operational and Project Capabilities
- Negotiations will be open and fair
- In principle both bundles will be awarded to one single supplier
- SLAs must be agreed prior to contract award

## Procedure

- Technical, HRM and Legal experts might have direct clarification meetings but only the Essent negotiation team has the authority to negotiate
- Essent plans the negotiations. Supplier is asked for maximum flexibility
- All contacts need to go via Vendor Management
- Essent will create notes (notulen) during the negotiation sessions, which need to be approved by both parties
- Essent will maintain the contract text

# Activities during Due Diligence

## Supplier Due Diligence

### Activities

- Data room
- Interviews with 4 different perspectives:
  - Technical OAN and DC
  - HR
  - IT Organization
- Site visits to Essent locations:
  - Den Bosch, OAN facilities
  - Landgraaf, OAN and DC facilities

## Essent Due Diligence

### Activities

- General Checks  
(study on requested information and additional interviews for clarification)
- Interviews with 4 different perspectives:
  - Technical OAN and DC
  - HR
  - Business & relationship
- 2 site visits (OAN and DC) of supplier's facilities

### Activities related to Reference Customer

- Interview with responsible management
- Site visit DC facilities of reference customer, where situation is similar to Landgraaf for DC facilities

## Contract

- Flexibiliteit, door oa termination for convenience en mogelijkheid tot aanpassing van contract volume (p.e. bij afstoot van een divisie)
- Continuïteit, door "parent guarantee";
- Meetbaarheid; Service levels moeten gemeten kunnen worden.
- Marktconformiteit, door bepalingen omtrent auditing en benchmarking.
- Good Home, door vertaling van HRM eisen in contracttekst.
- Volledigheid, door nauwkeurige beschrijving van:
  - Scope en te verrichten diensten;
  - Procedures zoals change mgt, escalatie, acceptatie en reporting.

## SLA

- Service Catalogi beschrijven gehele palet aan diensten
- Holding eigenaar van SC's + template voor SLA's
- Alle serviceverlening in het kader van een SLA
- Divisie is eigenaar van SLA
- Divisie "componeert" diensten
- SLA bevat keuze uit mogelijkheden in Catalogus + met Holding afgestemde speciale afspraken
- Geen SLA -> geen factuur -> geen diensten

- Introduction
- IT Sourcing strategy
- Outsourcing of OAN and DC
  - Implementation setup
  - Selection and negotiation
  - **Organization**
  - Transition
- Lessons learned from IT Sourcing project



# Contractstructuur en verantwoordelijkheden voor generieke diensten



Verantwoordelijkheid

Beschrijving

Voorbeeld

Centraal

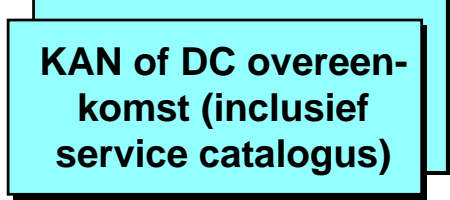


- De MA vermeldt de algemene contractvoorwaarden welke tussen Partijen zullen gelden en waaronder ESSENT concrete opdrachten kan verstrekken in de vorm van Nadere Overeenkomsten zoals de KAN en DC overeenkomsten.
- De contract clausules uit de MA zijn van toepassing op alle Nadere Overeenkomsten.

- De MA bevat algemene contractvoorwaarden zoals intellectuele eigendomsrechten, aansprakelijkheid en geheimhouding.

*Strategie & standaarden*

*Informatie*



- Een overeenkomst met contractvoorwaarden die specifiek zijn per service gebied (e.g. KAN)
- Beschrijft tevens de te leveren diensten
- Service catalogus definieert de service niveau indicatoren, en specificeert service componenten beschikbaar voor de divisies

- Contractvoorwaarden zoals benchmarking, change mgt en boete
- Beschrijving van diensten zoals server beheer, helpdesk, transitie en migratie

*Benodigdheden*

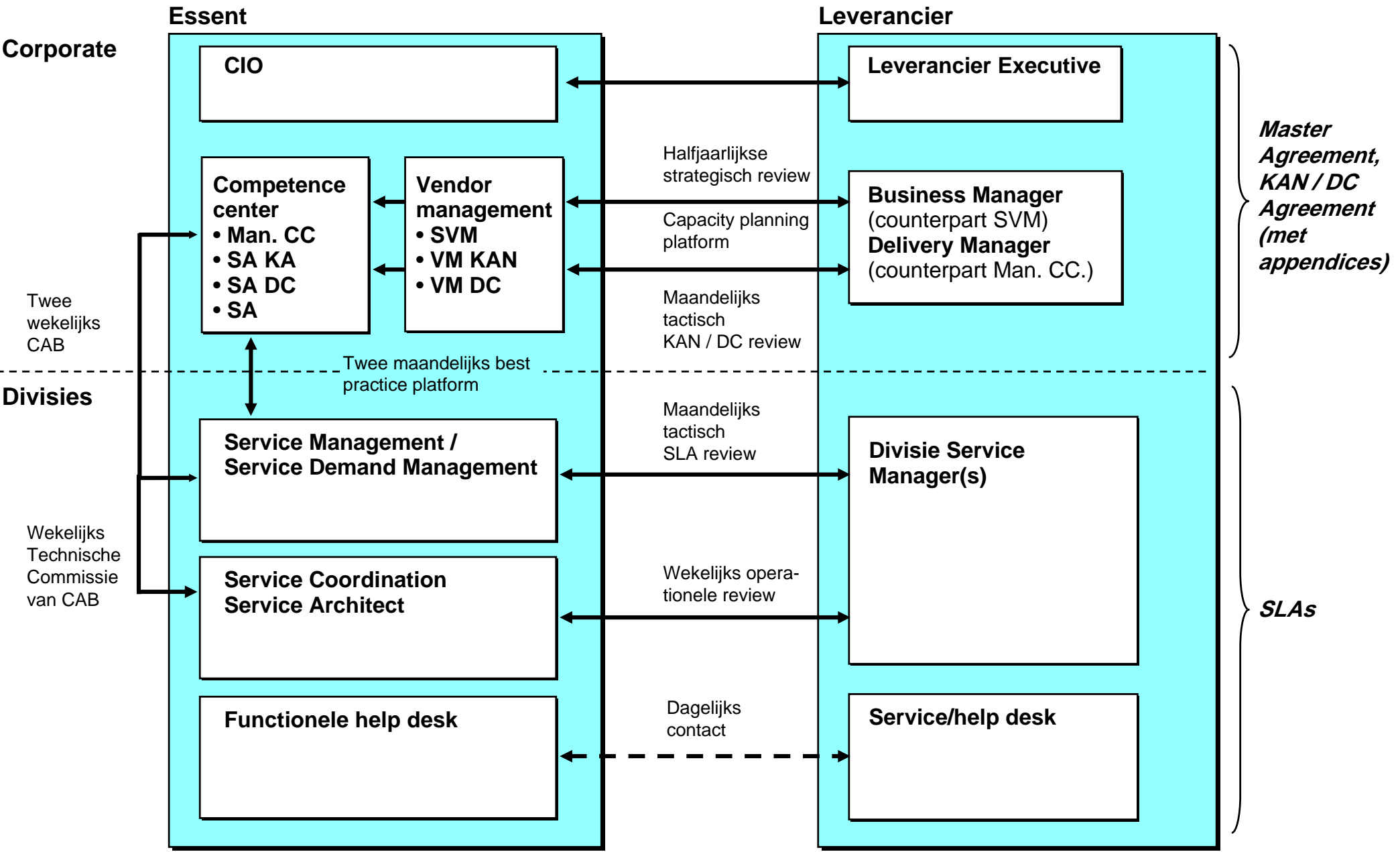
Divisies



- Overeenkomst tussen divisie en leverancier per specifieke service
- SLA specificeert de gewenste service, gekoppeld aan een bepaald service niveau en bestaande uit service componenten als omschreven in de service catalogi van KAN en DC.

- Voor KAN is er de keuze uit Basic en Premium service levels, elk met een eigen norm aan bijvoorbeeld netwerk beschikbaarheid

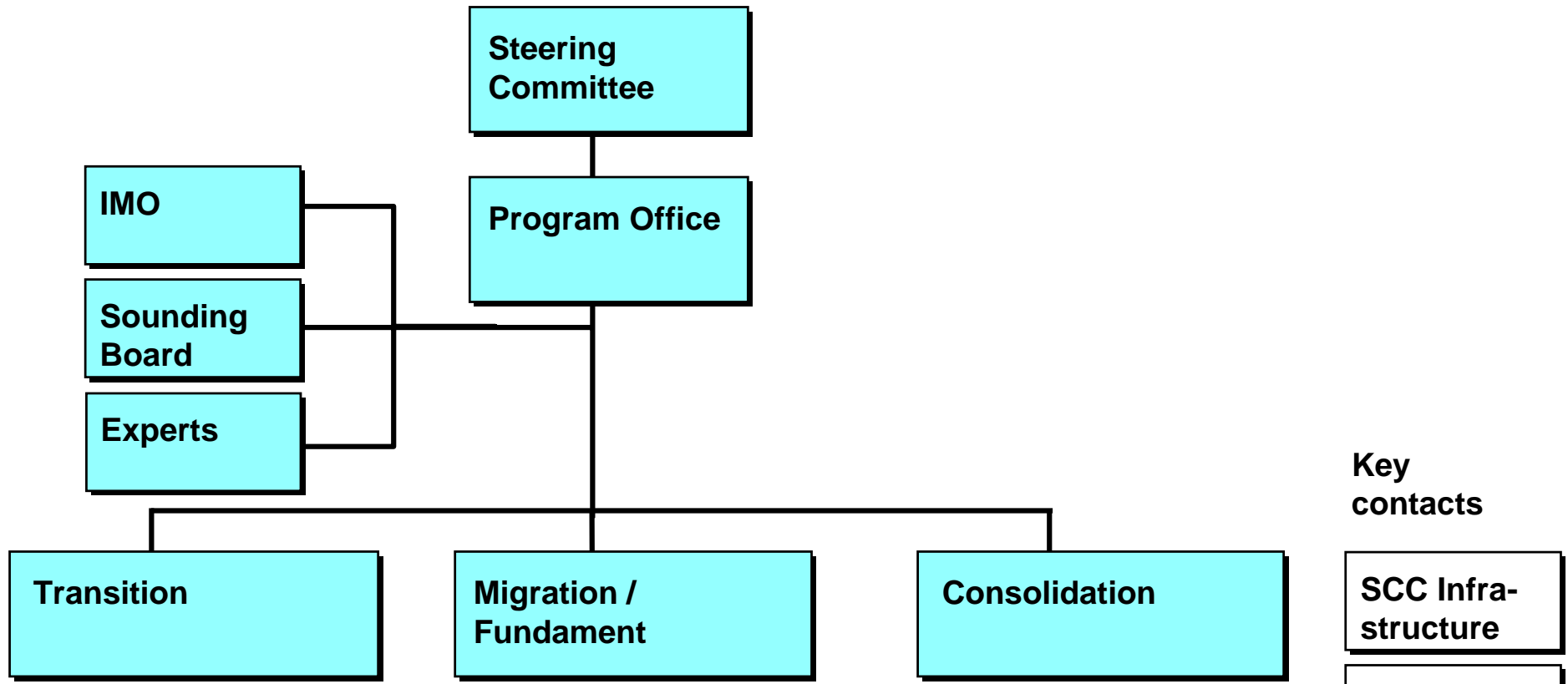
# Vendor- en Service Management organisatie



- Introduction
- IT Sourcing strategy
- Outsourcing of OAN and DC
  - Implementation setup
  - Selection and negotiation
  - Organization
  - **Transition**
- Lessons learned from IT Sourcing project



# IT Sourcing organization as of October 1



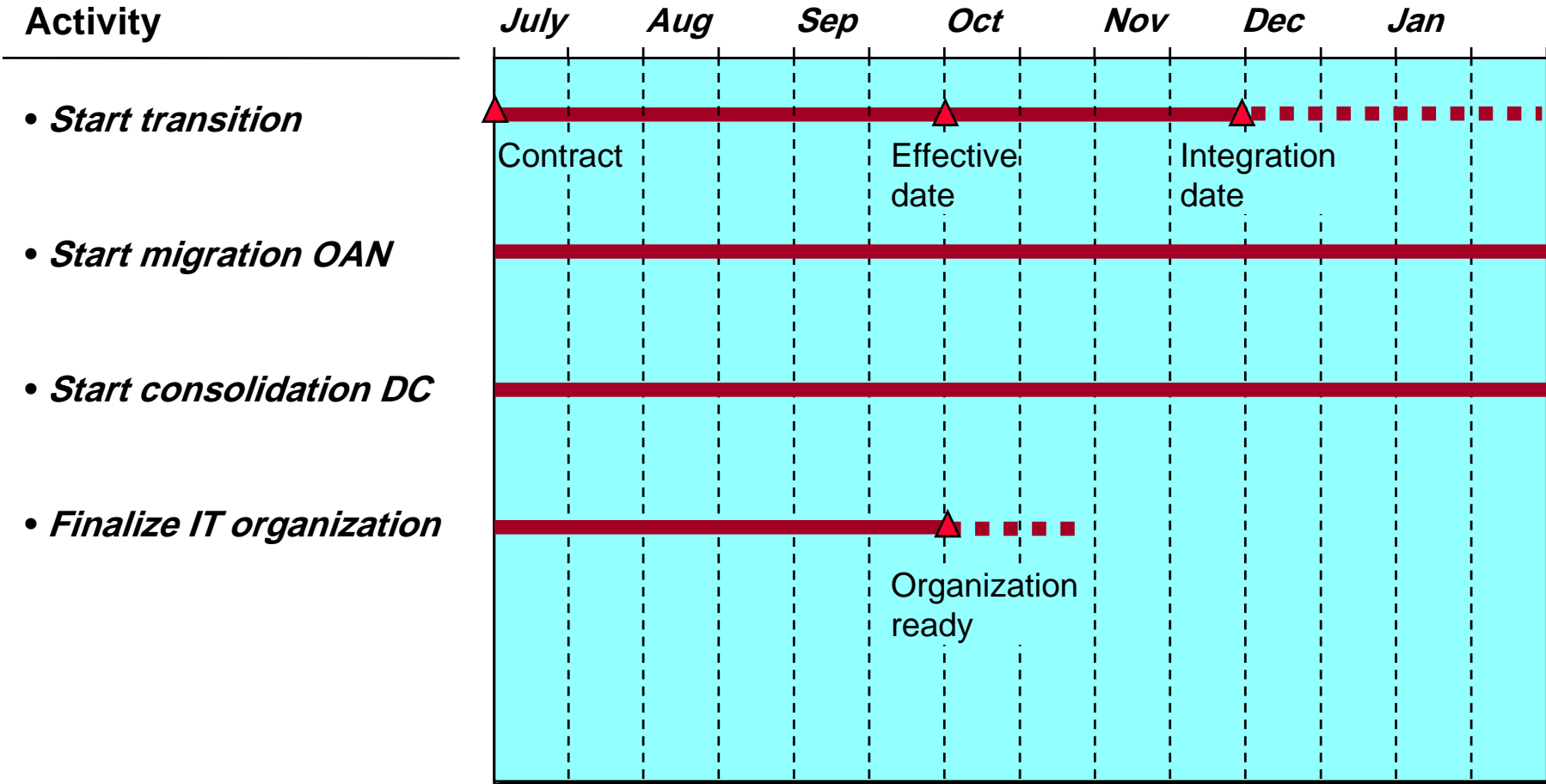
- OAN/DC
  - Security
  - Logistics
  - Hand-over service delivery
  - New Service Delivery Model
- HR
  - HR
  - Communication
- Organization
  - Organization/Governance
  - Reports
- Vendor Management
  - Supplier Management
  - Finance

- Key contacts**
- SCC Infra-structure
  - IBM service delivery
  - ICT-Services

# Overall planning until January 2004



■ Activity  
▲ Milestone



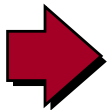
# The Transition project had some key deliverables before 1/10/2003

- Alignment Essent – IBM organization
- Baseline Measurement
  - Customer satisfaction
  - Service levels
- Interim Service Plan 'AS IS' and new governance model
- Signed final SLAs for OAN and DC.
- Labor contracts (*arbeidscontracten*) signed
- Invoice Layout and Invoice Procedure
- CMDB
- Reporting
- Third party contracts:
  - EKC
  - PinkRoccade
  - Combo
  - Running projects

# The Migration project faces several major challenges

- Timelines for infrastructure provisioning
  - Dependency on the project 'fixing the cabling'
  - Hosting facilities for the Network Concentration Points
  - Design decisions
  - Lead times for HW/SW and network
- Intake-process of applications
  - (too) many existing applications
  - Significant support from the business units required
- Discussion on non- standard environments

- Introduction
- IT Sourcing strategy
- Outsourcing of OAN and DC
  - Implementation setup
  - Selection and negotiations
  - Organization
  - Transition



- **Lessons learned from IT Sourcing project**

# Lessons learned from IT Sourcing project

## Element van project

## Op de workshop naar voren gebrachte lessen uit het Sourcing project

### Strategic alignment

- **Verzekert dat het project ondersteund wordt door de RvB of een belangrijke business sponsor**
- **Verzekert dat het project aansluit bij en de buy-in heeft van de businesses**
- Manage expectations van de business betreffende de resultaten van het project en de tijdslijnen
- Maak voor strategic alignment ook goed gebruik van de stuurgroep en de klankbordgroep

### Business case en budget

- **Maak een solide business case bij begin van het project**
- Ontwikkel een budget en maak project managers verantwoordelijk voor hun budgetten
- **Specificeer de eisen voor het verzenden van de RFP: SLA's, contract, HR-issues, costsheets**

### Project organisatie

- Zorg dat corporate staff (risk, legal, finance, etc) alsmede HR in het project geborgd zijn
- **Verzekert een helder en snel besluitvormingsproces door het PO; escaleer issues snel**
- Maak in 't begin een communicatie plan; wees snel in het identificeren en aanpakken van "stoorzenders"
- Creëer een expert groep om project management kennis en 'lesson learned' over te dragen

### Project planning

- **Segmenteer het totale project in heldere brokken en wijs elk stuk toe aan een 'owner'**
- Maak een project plan dat rekening houdt met het critical path van deliverables
- Voeg resource planning toe aan het project plan; kijk naar resource needs vs. teamleden beschikbaarheid
- Houd flexibiliteit in capaciteit en competenties; heb ruimte voor 'verrassingen'

### Communicatie

- Maak in 't begin een communicatie plan; wees snel in het identificeren en aanpakken van "stoorzenders"
- **Betrek de COR en de vakbonden uitgebreid; open communicatie naar het personeel toe**
- Vier successen tijdens het project
- Houd communicatielijnen intern kort en helder; zorg voor een goede team interactie

### Implementatie inclusief onderhandelen

- Voer het project plan consequent uit en houd vast aan de besloten handelswijze
- **Balanceer snelheid met kwaliteit; stel een centrale regie in die ook de afweging hierin maakt**
- Fundamentele houding: niet "we halen het niet" maar "wat is nodig"
- **Houd zo lang mogelijk meer dan 1 leverancier tijdens de onderhandelingen**