

KROMANN  
REUMERT

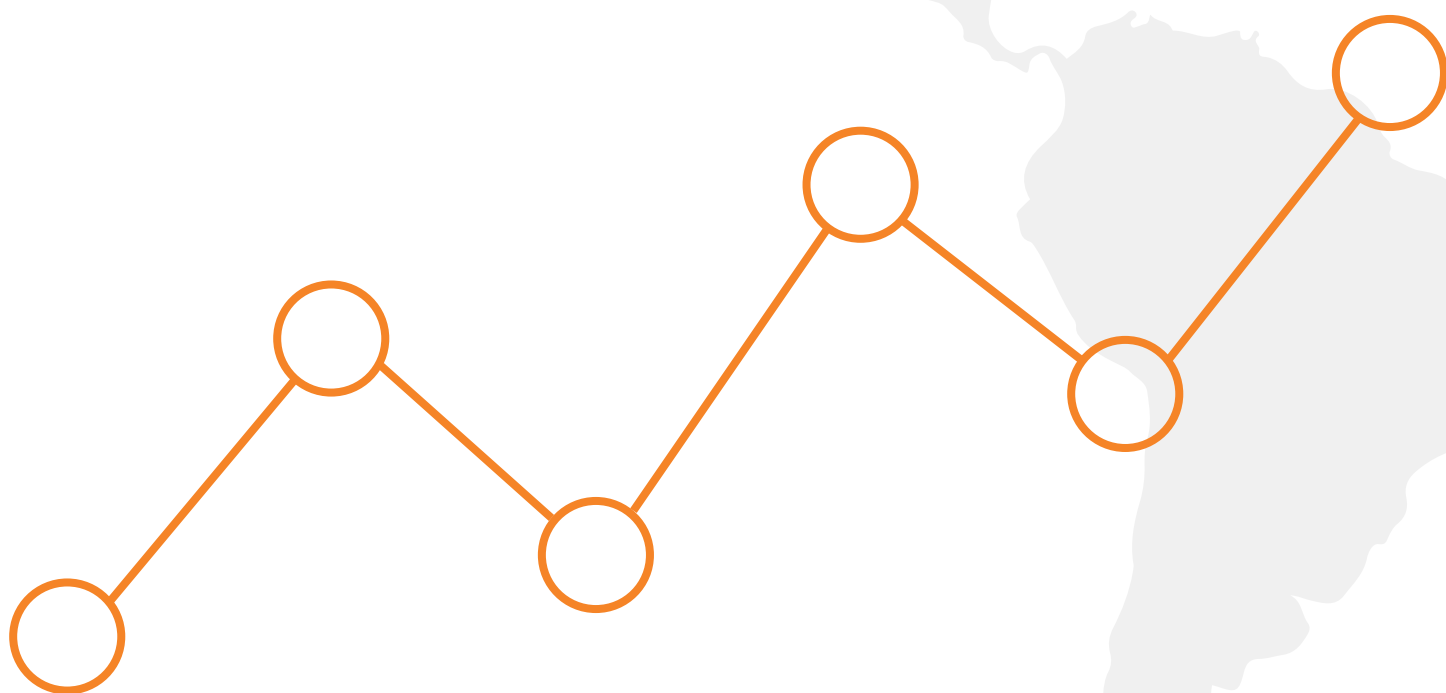


# Outsourcing- guide

2018

# Indhold

Formålet med guiden .....	3
Udformning af strategien .....	4
Strukturering af indkøbsprocessen .....	8
Udarbejdelse og forhandling af kontrakten .....	12
Efterfølgende contract management .....	16



# Formålet med guiden

*Denne guide er rettet mod virksomheder, som overvejer at outsource en del af deres forretningsprocesser eller opgaver. Den henvender sig både til virksomheder, der skal outsource første gang, og virksomheder der har outsourcet før.*

## 1 Outsourcing-trenden fortsætter de kommende år

Private virksomheder og det offentlige har igennem flere år outsourcet en del af deres aktiviteter og opgaver til eksterne leverandører. Trenden ser ud til at fortsætte i de kommende år. I en rapport udarbejdet af Whitelane Research og PA Consulting Group i 2017 svarer ca. 50 % af de adspurgte private danske virksomheder, at de forventer at outsource mere fremover, mens ca. 25 % svarer, at de forventer at outsource på samme niveau som hidtil.

## 2 Guiden giver gode råd til fire trin i outsourcingens livscyklus

Denne guide sætter fokus på de væsentligste elementer i outsourcing-processen, herunder de problemstillinger, der ofte forhindrer outsourcing-kunder i at opnå succes. Guiden kommer også med gode råd til, hvordan man som kunde bedst griber outsourcing-processen an. Guiden tager udgangspunkt i fire trin i en outsourcing-livscyklus: (1) Strategi, (2) indkøbsproces, (3) kontraktforhandling og (4) contract management.

## 3 Outsourcing-projekter kræver en styret proces og markedskendskab

Tilfredsheden blandt outsourcing-kunder i de nordiske lande er generelt høj. Men outsourcing-projekter er ikke altid succesfulde. Sandsynligheden for at opnå de forventede fordele bliver mindre, hvis processen ikke gribes an på den rigtige måde fra start til slut.

Samtidig udvikler og forandrer outsourcing-landskabet sig hele tiden. Det stiller krav til, at man som outsourcing-kunde holder sig opdateret på markedstrends inden for det område, der ønskes outsourcet. Et godt markedskendskab gør det nemmere at håndtere en outsourcing-proces og opnå den mest ideelle outsourcing-model.

## 4 Outsourcing-processer skal tilpasses virksomheden og udbudsreglerne for offentlige kunder

Selv om guiden tager udgangspunkt i private virksomheder, er mange af elementerne også relevante for offentlige virksomheder og institutioner. Her sætter udbudsreglerne dog grænser for, hvad man kan gøre undervejs i forhandlingsforløbet. Offentlige kunder bør derfor specielt have fokus på forberedelses- og forhandlingsfasen, da udbudsreglerne her får en større betydning end for private kunder.

## Guiden giver dig indsigt i...

- relevante spørgsmål til udformning af outsourcing-strategien
- væsentlige elementer i en struktureret indkøbsproces
- fokuspunkter for aftalens beskrivelse af pris, ydelse og kvalitet
- forslag til best practices contract management.

# Udformning af strategien

*Det er vigtigt at have en gennemtænkt outsourcing-strategi, inden man beslutter at outsource.*



## En uklar strategi øger risikoen

Det er en slidt kliché, at hvis man outsource et problem, risikerer man at få sig et større. Men det kan blive virkeligheden for flere kunder. Ikke alle opgaver er lige egnede til at blive outsourcet, og et for stort fokus på at flytte problemet eller opnå hurtige besparelser øger risikoen for, at outsourcingen ikke opfylder de forretningsmæssige behov.

## Strategien begynder med at definere formålet

Som outsourcing-kunde er det derfor vigtigt først og fremmest at gøre sig formålet med outsourcingen klart.

Et klart defineret formål sikrer det bedste udgangspunkt for, at strategien og tilgangen til potentielle leverandører og kontrakten understøtter målet med outsourcingen og opfylder forrettningens behov.

## Typiske formål med at outsource

En organisation kan have mange formål med at outsource. Ofte er der flere formål, der er udslagsgivende. De typiske formål er at:

- > holde fokus på **kerneforretning**
- > opnå **besparelser**
- > få adgang til **ressourcer** og kompetencer
- > skabe **kvalitetsløft og innovation**
- > gennemføre **business transformation**
- > skabe finansiell fleksibilitet og **skalérbarhed**
- > få **gennemsigtighed** i omkostningerne

## En uklar strategi for outsourcingen øger blandt andet risikoen for at:

- > projektgruppen ikke følger i samme retning, og der bruges længere tid eller træffes forkerte beslutninger undervejs
- > leverandøren ikke forstår virksomhedens situation og ønsker
- > organisationen vælger en leverandør, der er et dårligt match
- > aftalen ikke afdækker de væsentligste krav og risici
- > den efterfølgende kontraktstyring bliver ufokuseret, fordi der ikke er en klar og konsekvent retning.



# De fire vigtige strategispørgsmål

*En klar outsourcing-strategi skal som minimum kunne svare på følgende fire spørgsmål:*

## 1 Hvad vil organisationen opnå ved outsourcingen?

Det centrale spørgsmål i en outsourcing-strategi er, hvad der er organisationens konkrete behov. For at en outsourcing kan støtte den overordnede forretningsstrategi, skal organisationen på forhånd have taget stilling til, hvad den forventer, leverandøren skal kunne tilføre af værdi.

Ud over besparelser kan det for eksempel være, at en ekstern partner skal kunne bidrage med strategisk eller innovativ viden, der kan forbedre andre processer i organisationen, eller at leverandøren hurtigt skal kunne skalere sin ydelse op eller ned for at sikre omstillingsparathed.

Ledelsen bør udarbejde en liste af prioriterede specifikke, kortsigtede mål såvel som mere åbne, langsigtede mål for outsourcingen. Disse kan med fordel formuleres på en ensides målbeskrivelse, som ledelsen sender til alle relevante dele af organisationen.

## 2 Hvor forretningskritisk er den opgave, der outsources?

Jo mere kompleks eller kritisk for kerneforretningen opgaven er, desto mere skal outsourcing-kundens organisation være opmærksom på risikoen for leverancesvigt og leverandørfafhængighed (vendor lock-in). Risikoen er derimod mindre, hvis der er tale om en ukritisk opgave, som hurtigt kan løses af kunden selv eller en tredjepart.

En konsekvens af outsourcing er ofte, at organisationen mister væsentlige kompetencer inden for det område, der er outsourcet. Disse kompetencer kan være svære at bygge op igen, hvis opgaven skal insources. Samtidig er et leverandørskifte tids- og ressourcekrævende, og den efterfølgende transition til en ny leverandør kan give tidsmæssige og andre udfordringer.

Det er derfor vigtigt at klarlægge, i hvilket omfang organisationen kan "tåle" risikoen for vendor lock-in, og hvad plan B er i tilfælde af, at samarbejdet må ophøre.

## 3 Hvilken outsourcing-model er den mest hensigtsmæssige?

Ansvarssnittet mellem kunde og leverandør er forskelligt afhængig af, hvilken model man vælger. Typiske outsourcing-modeller er:

- den klassiske, hvor leverandøren løser en konkret opgave til en bestemt pris
- "managed services"-aftaler, hvor leverandøren overtager hele end-to-end-ansvaret på et givent område
- kapacitetsoutsourcing, hvor leverandøren stiller kompetencer til rådighed
- variationer af samarbejdsmodeller, f.eks. joint ventures.

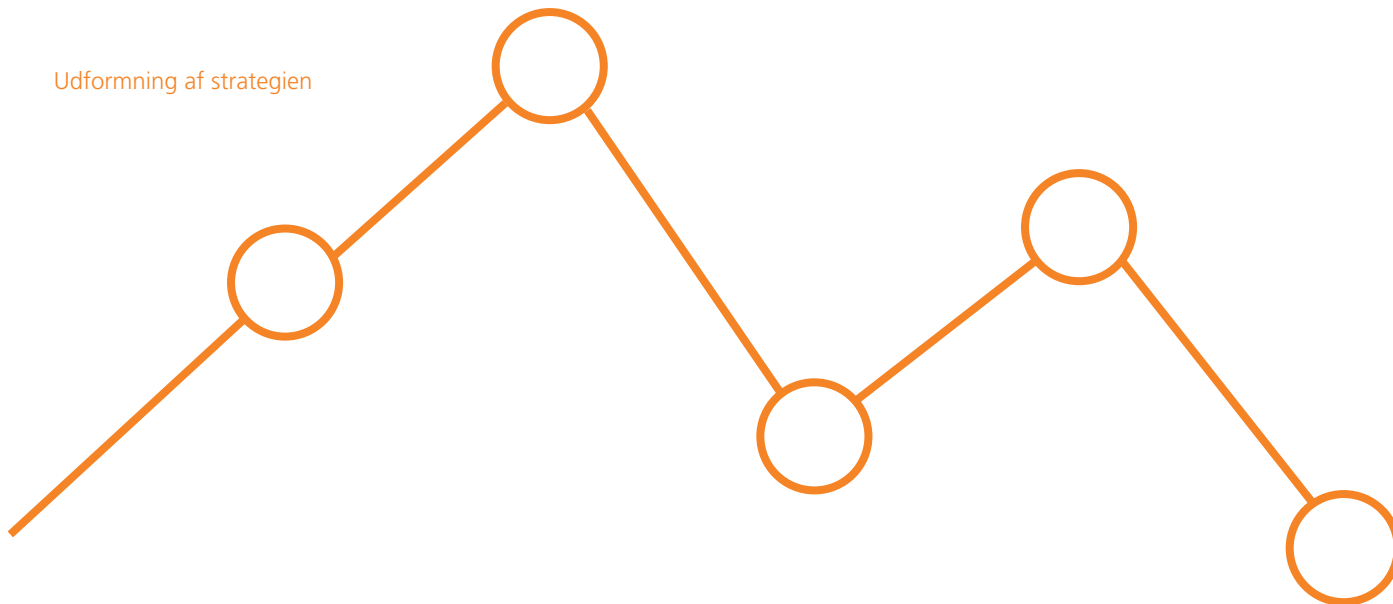
Den rigtige model afhænger særligt af, hvor megen kontrol organisationen er villig til at afgive, leverandørens og kundens modenhed, og hvilken type kunde/leverandørforhold organisationen er mest komfortabel med.

## 4 Skal det være onshore, nearshore eller offshore?

Den primære grund til offshore- eller nearshore-outsourcing er at få fordel af et lavere lønniveau i udlandet. Offshoring kan dog også give adgang til kompetencer, som ikke findes eller er svære at tiltrække lokalt.

Brugen af offshore- eller nearshore-lokationer er normalt afgørende for, at leverandøren kan tilbyde konkurrencedygtige priser. Omvendt skal man som virksomhed være opmærksom på, at nearshoring og specielt offshoring kan medføre udfordringer af regulatorisk karakter, for eksempel i forhold til IT-sikkerhed og håndtering af persondata. På grund af kultur-, sprog- og tidsforskelle kræver offshoring typisk også mere koordinering og management af leverandøren.

Den optimale ratio mellem onshore, near-shore og offshore afhænger selvfølgelig af den opgave, der outsources, og valget af leverandør. I de seneste år har vi set, at en del af de opgaver, som tidligere ville være "offshoret", nu og fremadrettet bliver løst ved hjælp af Robot Process Automation (RPA).



## Hvis besparelser er et af formålene med at outsource, kan det opnås på forskellige måder

Den potentielle omkostningsreduktion varierer, afhængigt af hvordan outsourcingprocessen gribes an. Figuren nedenfor illustrerer, hvordan man som kunde kan anvende forskellige fremgangsmåder til at opnå besparelser.

### FORSKELLIGE TILGANGE TIL VÆRDISKABELSE - EKSEMPLER

#### ~5-10 % besparelser

**STRATEGI:**

Fokus på at "stjæle en del af kagen" fra leverandøren

**FREMGANGSMÅDE:**

- Reducér leverandørens marginer og udnyt stordriftsfordele

**METODE:**

- Leverandør margin squeeze og minimering af enhedspris
- Stordriftsfordele.

#### ~15-20 % besparelser

**STRATEGI:**

Optimere alle aspekter af leverandørsiden

**FREMGANGSMÅDE:**

- Tilpas sourcing-strategi (f.eks. in-source, offshore) samt prismodel og reducér leverandørens marginer

**METODE:**

- Leverandør margin squeeze
- Stordriftsfordele
- Procesoptimering/LEAN.

#### ~20-40 % besparelser

**STRATEGI:**

En win-win-løsning og optimering af end-to-end-processer

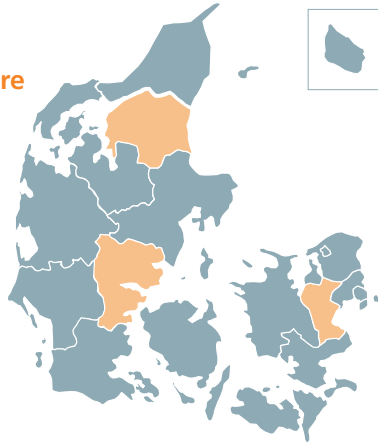
**FREMGANGSMÅDE:**

- Optimér end-to-end-leverance- og anvendelsesproces for at opnå laveste omkostningsmodel

**METODE:**

- Samarbejde for at maksimere afkast
- Leverandør margin squeeze
- Stordriftsfordele
- Procesoptimering/LEAN
- Teknologjudnyttelse
- Demand management
- Optimal brug af tredjeparter.

## Onshore



## Nearshore



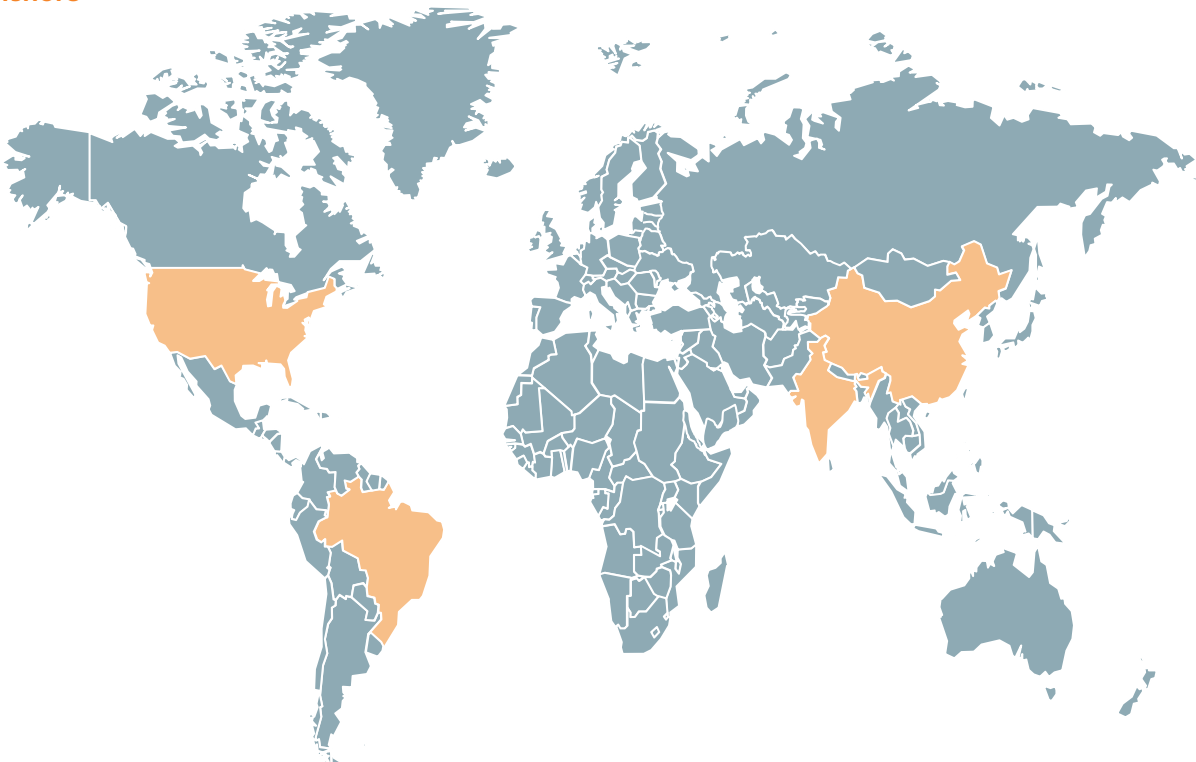
## Anbefalinger

Det er vigtigt at have en gennemtænkt outsourcing-strategi, inden beslutningen om at outsource træffes. Vi anbefaler, at:

1. virksomheden definerer sin strategi klart og tydeligt og som minimum besvarer de fire spørgsmål på side 5
2. forretningens ønsker struktureres og prioriteres
3. strategien kommunikerer godt ud i organisationen samt til eventuelle rådgivere og efterfølgende – eventuelt i omskrevet form – til de potentielle leverandører.

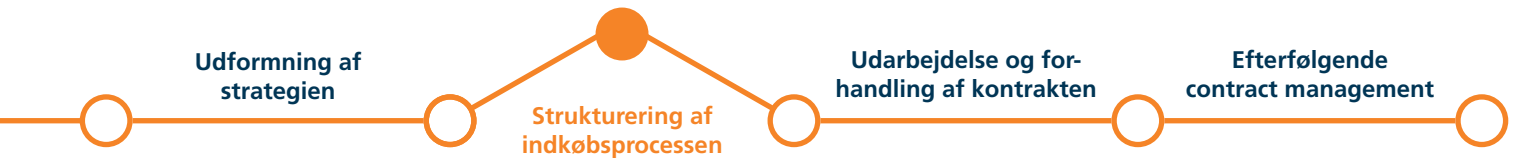
Dermed sikres en klar retning for indkøbsprocessen, et solidt fundament for udarbejdelse af aftalegrundlaget og tilbud fra leverandørerne og en ramme for forhandlingstaktikken, der alt sammen er med til at sikre outsourcingens succes.

## Offshore



# Strukturering af indkøbsprocessen

*Udbudsprocesser er ikke ens og skal tilpasses den konkrete opgave, der outsources, afhængigt af om opgaven er af operationel, taktisk eller strategisk karakter.*



## Gennemfør et effektivt og styret forhandlingsforløb

En struktureret planlægning og udførelse af udbuds- og forhandlingsforløbet er vigtig for at sikre et godt resultat, der understøtter business-casen. Samtidig hjælper en struktureret indkøbsproces med at forebygge og håndtere de typiske udfordringer, der dukker op undervejs.

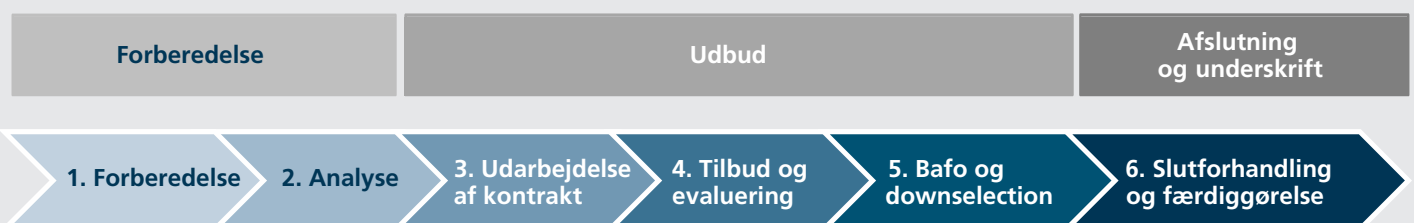
## En struktureret indkøbsproces i samarbejde med leverandøren er vigtig for et godt resultat

Et effektivt forhandlingsforløb forudsætter, at de væsentligste forhandlingspunkter på forhånd er kendt og afstemt mellem begge parter med en plan for, hvornår og hvordan de behandles. Samtidig skal forhandlingsforløbet også give plads til at drøfte og løse de problemstillinger, der opstår undervejs.

Erfaring viser, at man som outsourcing-kunde opnår et langt bedre resultat, hvis processen struktureres som et samarbejde med leverandøren. Man bør som kunde ikke se outsourcing-processen som et nulsumsspil, hvor gevinsten ved en lavere pris eller højere kvalitet nødvendigvis afspejles ved en tilsvarende byrde for leverandøren. Ved at indgå i et konstruktivt og transparent samarbejde får leverandøren de bedste forudsætninger for at tilpasse sin ydelse til kundens behov og vurdere risici, så leverandøren kan tilbyde den mest konkurrencedygtige pris.

Det kan belaste samarbejdet, hvis vilkårene i outsourcing-kontrakten er blevet til, ved at den ene part dominerer, og den anden part giver efter. I så fald risikerer man, at aftalen allerede ved underskrift indeholder konflikter, der skal løses efterfølgende. Det bedste resultat opnås ved at drive forhandlingerne effektivt frem mod at få lukket alle kendte huller og uenigheder, samtidig med at aftalen reflekterer begge parter hensyn og en fornuftig risikoafdækning.

*Vores anbefalede procesplan består overordnet af de faser, der vises i figuren nedenfor. En procesplan skal selvfølgelig detaljeres og tilpasses det konkrete projekt og kundens organisation. Men ved at strukturere processen efter disse faser og de seks elementer, som gennemgås på de næste sider, lægger man et godt fundament for indkøbsprocessen.*





# Seks centrale elementer i et udbuds- og forhandlingsforløb

*Overordnet er 6 elementer centrale i ethvert udbuds- og forhandlingsforløb for at komme effektivt i mål og sikre, at business-casen er forankret i en endelig aftale.*

## 1 Sikre transparens om succeskriterier (Objectives)

Jo mere transparent kunden er om outsourcingens succeskriterier over for leverandørerne, desto lettere er det for leverandørerne at pege på de rigtige løsninger og for kunden at vurdere deres kompetencer. Klarhed om succeskriterierne øger ikke kun muligheden for at vælge den partner, der kan løse opgaven bedst. Det gør også de efterfølgende kontraktforhandlinger mere troværdige og effektive, fordi væsentlige forudsætninger er kommunikeret fra starten og ikke "listes ind ad bagdøren" senere i forløbet.

Samtidig er åbenhed om succeskriterierne med til at undgå misforståelser mellem kunden og leverandøren. Undersøgelser viser, at leverandørerne har en væsentligt anden opfattelse af, hvad der driver kunders ønske om at outsource, end hvad der faktisk er tilfældet.

Succeskriterierne for outsourcingen kan med fordel sættes op som en række overordnede principper, der sendes til leverandørerne i forbindelse med en prækvalifikation eller den indledende dialog (se herunder side 4-5 om de strategiske og forretningsmæssige mål og side 7 om kommunikation af strategien).

## 2 Få udarbejdet en udførlig baseline

En udførlig og præcis baseline er grundstenen for enhver outsourcing. Baseline skal give et komplet billede af historisk omsætning, udgifter og performance-niveau for det område, der er i scope for outsourcing og bruges blandt andet til at beslutte, hvilke områder eller funktioner der skal outsources. Uden baselinen risikerer man, at beslutningen om at outsource bliver truffet på et forkert grundlag.

Leverandøren baserer desuden sit tilbud på baselinen. Hvis baselinen ikke er korrekt eller fyldestgørende, kan det medføre øgede omkostninger og en dårlig start på samarbejdet. Derudover er baselinen udgangspunktet for at måle, om outsourcingen giver de ønskede resultater. Kun ved at sammenligne med baselinen kan samarbejdets succes evalueres på baggrund af fakta.

Arbejdet med at udarbejde baselinen negligeres ofte, hvilket medfører, at udbuddet sker på et ufuldstændigt grundlag. Det fører ofte til forsinkelser, frustration i projektgruppen på grund af tilbageløb, større usikkerhed og dermed også en større risikopræmie i leverandørernes tilbud.

### **3 Fokusér på de væsentligste krav og lav en gap-fit-analyse**

Kunden skal være påpasselig med at overkomplicere kravene til leverandørens ydelse, da dette nemt kan fjerne fokus fra den del af ydelsen, som har størst betydning for kunden. I stedet for at fokusere på specifikke detaljer og fortabe sig i alle aspekter af ydelsen, bør kunden fokusere på de vigtigste og væsentligste krav og sikre, at der er aftalt gode succeskriterier for disse krav.

Jo enklere kravene er til leverandørens ydelse, desto nemmere er det for leverandøren at identificere og evaluere risikoelementerne. Herved mindskes den risikopræmie, som leverandøren er nødt til at inkludere i sit tilbud, hvilket giver mere konkurrencedygtige priser.

Kunden bør derudover lægge et arbejde i at forstå leverandørernes tilbud, herunder samspillet mellem leverandørens ydelse og kundens eksisterende organisationsstruktur (en såkaldt gap-fit-analyse).

Ved at simplificere kravene og foretage en gap-fit-analyse opnår kunden det bedste grundlag for at vurdere og sammenligne leverandørernes tilbud og udnytte dette i konkurrencesituationen. Samtidig øges chancerne for en god fælles forståelse og aftalerelation, som vil være til begge parter fordel og mindske risikoen for senere udfordringer.

### **4 Lav et grundigt forarbejde på udbuds- og kontraktmateriale**

Forarbejdet i en outsourcing må ikke undervurderes. Forberedelsestid optager gerne halvdelen af den samlede tid fra idé til underskrift. Forarbejdet indebærer blandt andet udarbejdelse af et solidt udbuds- og kontraktmateriale, der håndterer outsourcingens kompleksitet og kan sikre værdiskabelse og konkurrencedygtighed i aftalens løbetid.

Det er særligt vigtigt, at der udarbejdes præcise beskrivelser af scope, interfaces og ansvarssnit, output, kvalitetskrav, målemetoder og incitamentsmodeller. Vi har på side 12 fokuseret på de væsentligste elementer i en god outsourcingaftale.

### **5 Udnyt konkurrencesituationen**

Det er helt afgørende at opbygge en reel konkurrencesituation mellem potentielle leverandører, og det gælder derefter om at bruge den optimalt.

Det kan for eksempel ofte svare sig at tage opfølgende møder med de potentielle leverandører, efter at de har modtaget udbudsmaterialet og afgivet bud. Det giver mulighed for at afdække leverandørernes forskellige forbehold og forslag og sortere salgssnakken fra en reel drøftelse om konkrete løsninger.

Samtidig giver en dialog med flere leverandører mulighed for at tage "det bedste fra alle verdener", der kan bruges til at forbedre løsningen, leverandørernes tilbud og eventuelt også in-house-casen. Indblik i flere leverandørers forskellige løsnings- og prismodeller gør det derudover muligt at lave en ordentlig gap-fit-analyse og giver den bedste forhandlingsposition – både kommercielt og juridisk.

Down-selection af leverandører bør først ske sent i forløbet, når leverandørerne har haft lejlighed til at afgive reviderede bud og mark-up på det samlede kontraktmateriale. Den endelige beslutning om outsourcing bør først ske, når de reviderede bud har været holdt op imod den interne business case.

### **6 Fokus på best practice governance og effektiv rapportering**

Det er vigtigt at holde for øje, at et godt outsourcing-samarbejde forudsætter best practice governance og effektiv rapportering (se mere herom under punkt 5). Kunden bør allerede have fokus på dette i forbindelse med indkøbsprocessen. Man kan for eksempel med fordel involvere det team, som forventes at skulle stå for den efterfølgende contract management, i den indledende indkøbs- og forhandlingsproces. På den måde sikrer kunden, at kontrakten også tilpasses de behov og arbejdsprocesser, som den del af organisationen, der bagefter skal arbejde med kontrakten, har.

## Anbefalinger

Som kunde bør man:

1. tage hensyn til leverandørens mulighed for at afgive bud og stille med det rigtige hold; det giver mulighed for, at leverandøren kan give et kvalitetstilbud, og at processen får det bedste resultat.
2. kommunikere tids- og procesplan tidligt i processen, dog altid med forbehold for at processen kan ændre sig undervejs
3. give klare instrukser for, hvordan man ønsker, at leverandøren skal afgive bud og levere eventuelt yderligere materiale. Dette letter arbejdet for leverandøren, mindsker risikoen for forkerte gæt, og gør i høj grad kundens efterfølgende arbejde med at sammenligne og evaluere bud nemmere
4. først vælge leverandør og/eller acceptere et endeligt pristilbud, når der er enighed om de væsentligste kontraktvilkår; ellers riskerer man, at leverandørens tilbud er givet på de forkerte forudsætninger.

# Udarbejdelse og forhandling af kontrakten

Udformning af strategien

Strukturering af indkøbsprocessen

Udarbejdelse og forhandling af kontrakten

Efterfølgende contract management

## Kontrakten skal understøtte formålet

Ud over et klart formål og en udførlig baseline er det også afgørende, at der indgås en aftale, der understøtter formålet med outsourcingen.

Det er selvfølgelig vigtigt, at aftalen indeholder det rette juridiske håndtag og krav, men det er mindst lige så vigtigt, at aftalen:

1. beskriver det væsentligste, som kunden ønsker
2. sikrer, at kvalitetsregimet understøtter kundens strategiske mål
3. implementerer en klar og gennemskelig prismodel, som passer til servicen.

Kundens forretningsmæssige mål skal sikres gennem en treenighed af pris, ydelse og kvalitet.

Mange kunder betragter ydelse, pris og kvalitet som særskilte elementer i aftalen, der nærmest kan udarbejdes og forhandles som stand-alone-dokumenter. Denne fremgangsmåde er ikke forkert, men det er afgørende, at der sættes ressourcer af til at koordinere indholdet mellem disse tre elementer i aftalen. Ellers er der stor risiko for efterfølgende tvister og diskussioner, som fjerner fokus fra leverancen.

## Pris: En gennemskelig prismodel, der passer til ydelsen

Aftalen skal have en klar og gennemskelig prismodel, der passer til ydelsen. Jo mere transparent prismodellen er, desto nemmere er det at gennemskue, hvordan ydelsen er prissat, og hvor meget der skal betales. Det betyder også, at begge parter langt bedre kan overskue deres risici og afstemme deres forventninger til samarbejdet. Samtidig mindsker det væsentligt risikoen for efterfølgende tvister.

Uanset hvilken prismodel der vælges, bør den udarbejdes på baggrund af følgende principper:

1. Prismodellen er udtømmende. Alt, der skal til, for at leverandøren opfylder sine forpligtelser inden for scopet, er omfattet af priserne, medmindre parterne specifikt har aftalt andet. Dette sikrer, at leverandøren forpligter sig til det fulde scope inden for de aftalte priser, og det beskytter kundens business-case mod uventede ekstraregninger og scope creep.
2. Priser er reguleret ét sted i aftalen. Alle priser skal være behandlet i ét priskatalog og ikke spredt mellem forskellige aftaledokumenter. Formålet er at sikre et samlet overblik over alle priser og udgifter, og at der ikke ligger meromkostninger og "gemmer sig" andre steder i aftalen, som kunden måske ikke har været opmærksom på eller tænkt ind i sin business-case.
3. Prismodellen matcher ydelserne. Der skal være sporbarhed mellem de opgaver, som leverandøren skal udføre, og de priser, som parterne har aftalt, så det er tydeligt at følge linket mellem priser og ydelser. Formålet er bl.a. at sikre, at der ikke betales for den samme ydelse to gange og at gøre det nemmere for kunden at benchmarke leverandørens ydelser og priser i markedet.
4. Forbrugsafregnede priser baseres på klare målemetoder. Forbrugsafregnede priser (som for eksempel licenser) bør baseres på et klart og tydeligt grundlag med beregningsprincipper og beregningseksempler. Ved at have klare målemetoder forankret i aftalen sikres det, at der er transparens om prissætningen, og at der kun betales for det faktiske forbrug.
5. Nye priser baseres på kendte principper. Det er ikke altid muligt at prissætte alle potentielle/fremtidige ydelser i kontrakten. Specielt i forhold til nye services og ændringsønsker bør man som kunde sikre en gennemskelig model for, hvordan prissættelse sker ud fra allerede aftalte principper, for eksempel kendte timepriser, foruddefinerede prispakker, gennemsigtighed om risikosætning mv.

**Ydelsen: En klar beskrivelse af scope og services**

Fundamentet for en god outsourcing-aftale er en klar scopebeskrivelse. Formålet med scopebeskrivelsen er at adskille de områder, som leverandøren er ansvarlig for, fra de områder som leverandøren ikke er ansvarlig for.

En klar scopebeskrivelse tager udgangspunkt i det funktionelle område, der er i scope for outsourcingen, og afgrænser interfaces og ansvarssnit til kunden og tredjeparter.

Inden for scopet skal leverandøren have end-to-end-ansvar for sine opgaver, der beskrives i en ikke-udtømmende ydelsesbeskrivelse. Leverandøren bør have ansvaret for de ydelser, der specifikt er beskrevet, samt for de ydelser, som ikke er beskrevet, men som er et naturligt led i at sikre en sammenhængende ydelse.

Hvis beskrivelsen er uklar, øger det risikoen for efterfølgende diskussioner om, hvad der er inden for eller uden for scope. Sådanne diskussioner ender ofte med, at kunden betaler en højere pris. Omvendt mindsker en klar scopebeskrivelse risikoen for, at leverandøren lægger opgaver tilbage til kunden (scope creep) eller kræver merbetaling.

Scope og grænseflader for leverandørens services kan være det sværeste at definere i kontrakten og tager tid at beskrive korrekt.

Det er dog afgørende for et godt resultat, at outsourcingens "genstand" (altså scope) er klart afgrænset.

**Kvalitet: Forankring af strategiske mål i SLA-regimet**

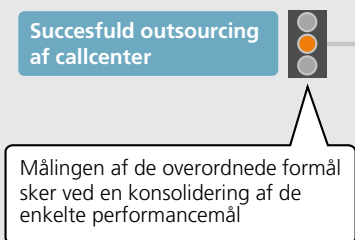
Opfyldelse af aftalens succeskriterier forankres gennem udvalgte, overordnede – og som udgangspunkt output-baserede – kvalitetsmål (SLA'ere), der eventuelt støttes og måles gennem en række underliggende performance-mål (som vist i eksemplet nedenfor). På den måde sikres et fokus på kundens strategiske mål og væsentligste succeskriterier for at indgå aftalen. Kunden får derudover også selv et langt bedre overblik over, om aftalen bliver en succes, og hvor eventuelle problemer opstår.

Ved udarbejdelsen af SLA-regimet bør der være fokus på, at:

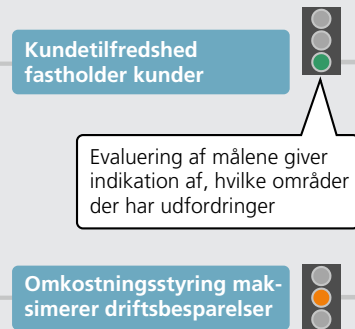
1. SLA'erne skal understøtte de forretningsmæssige mål og have sammenhæng med de ydelser, der leveres
2. SLA'erne så vidt muligt skal være output-baserede og give leverandøren mest mulig frihed til at tilrettelægge egne processer
3. antallet af SLA'er skal være overskueligt, så det rette fokus er sikret
4. SLA'erne skal være målbare og mulige at rapportere på, uden at selve herfor bliver for besværlig eller fordyrende

Aftalens succeskriterier og underliggende performance-mål kan med fordel opstilles som et træ-diagram. Figuren nedenfor viser et eksempel på, hvordan sådan et diagram kan se ud. Ved at benytte denne fremgangsmåde synliggør kunden de vigtigste elementer af leverandørens ydelse. Det giver begge parter et overskueligt værktøj til håndtering af manglende eller utilstrækkelig performance.

**Hvad er de overordnede output-baserede kvalitetsmål for outsourcingen?**



**Hvad er de vigtigste underliggende performance-mål?**



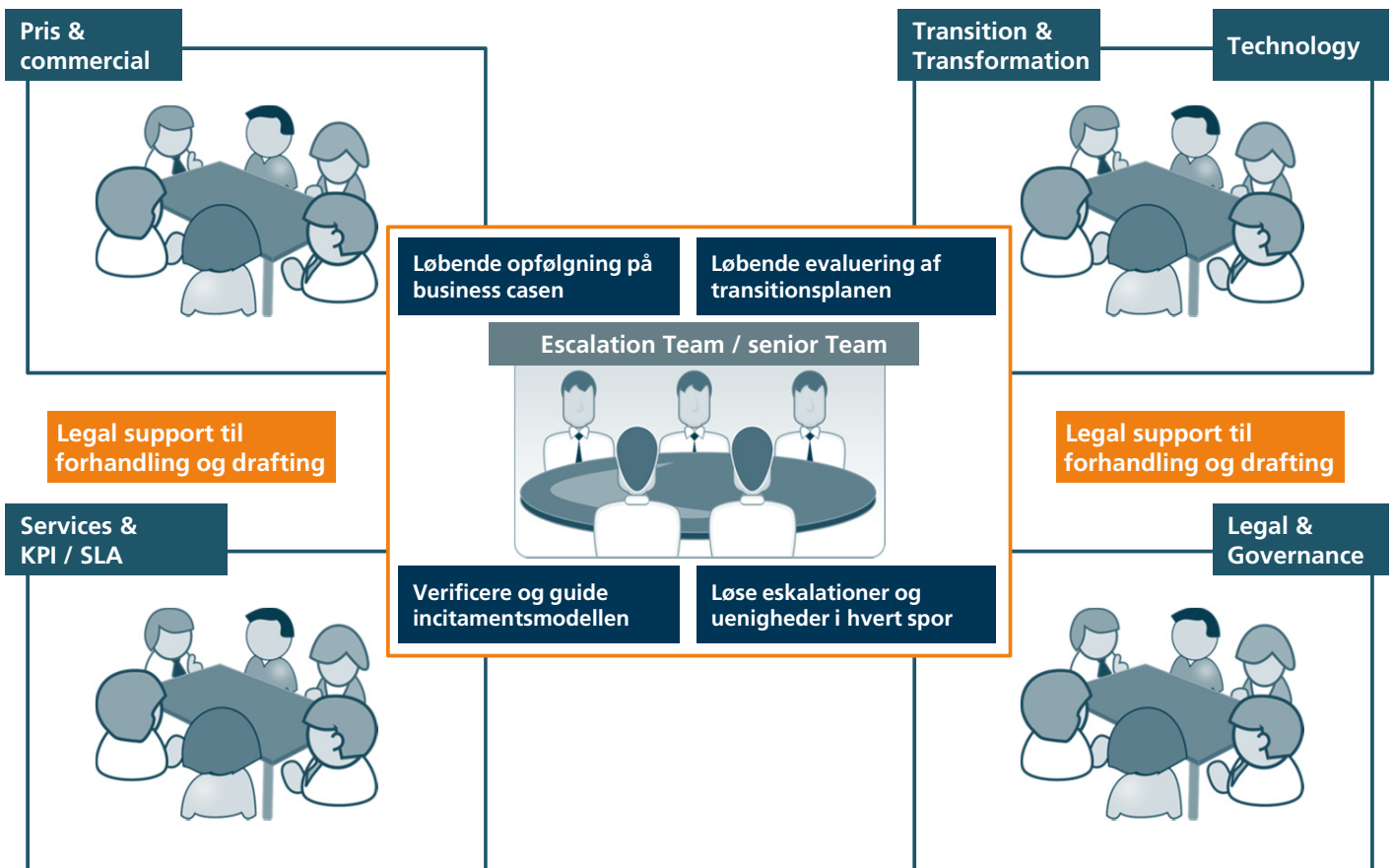
**Hvordan måles disse performancemål?**



# Effektive forhandlinger i parallelle spor

*Et effektivt forhandlingsforløb opnås ofte ved at strukturere de afsluttende forhandlinger i parallelle spor. Dette kan f.eks. være spor, der fokuserer på henholdsvis pris, kvalitet, T&T og juridiske vilkår. Parallelle forhandlingsspor speeder processen op og hjælper med at sikre en sammenhængende kontrakt, der forankrer de forretningsmæssige mål.*

Uanset hvilke forhandlingsspor man vælger, er det vigtigt at sikre, at der er tilstrækkelig tid til koordinering og eskalation mellem de forskellige fagområder og interessenter i forhandlingerne, så de enkelte teams ikke bevæger sig ud på et sidespor, og de forhandlede resultater slår igennem på tværs af kontrakten.



## Anbefalinger

Inden man underskriver aftalen, bør man tage det sidste tjek og i den sammenhæng i hvert fald gøre følgende:

- 1.** Dobbelttjekke at aftalen fortsat understøtter de strategiske mål, som blev fremsat ved projektets begyndelse.
- 2.** Tjekke risk-loggen og sikre at væsentlige risici er håndteret i aftalen eller på anden vis. Har man ikke ført en risk-log undervejs i forløbet, bør man bruge den nødvendige tid på at identificere de 10 væsentligste risici for projektet og sikre, at de er håndteret i aftalen.
- 3.** Opdatere business-casen med seneste bud og beregne konsekvenserne af forskellige scenarier i udviklingen af virksomheden og dermed i de outsourcede ydelser. Typisk vil vi anbefale at regne på 1-2 sandsynlige scenarier og tilsvarende antal mere ekstreme scenarier, så man er sikker på, hvad konsekvenserne er af de forskellige situationer.

# Efterfølgende contract management

Udformning af strategien

Strukturering af indkøbsprocessen

Udarbejdelse og forhandling af kontrakten

Efterfølgende contract management

## Arbejdet stopper ikke ved aftalens underskrift

Under forhandlingen af en outsourcing-aftale handler det hovedsageligt om at få aftalen i hus på de bedste vilkår og på en måde, som understøtter formålet med outsourcingen bedst muligt. Men arbejdet stopper ikke her. En effektiv contract management af aftalen i resten af løbetiden er mindst lige så vigtigt for outsourcingens succes.

Modsat mange andre typer aftaler, hvor arbejdet efter underskrift er begrænset, begynder det hårde arbejde i en outsour-

cing først, når aftalen er indgået. Her starter den vigtige administrative opgave med at overdrage leveranceorganisation og -ansvar og etablere og styre samarbejdet i praksis over en længere årrække.

Contract management kan nemt blive en uventet bekymring, hvis man undervurderer, hvor stor en opgave det er. Det er vigtigt for at få samarbejdet til at fungere i praksis, at aftalen er forankret i begge organisationer og benyttes af parterne, ligesom de personlige relationer på vigtige poster ofte gør en stor forskel.

Når aftalen er indgået, skal den implementeres og bruges aktivt i organisationen for at sikre det fulde udbytte. En outsourcing-aftale er langt fra et skuffedokument. Som kunde bør man være klar over, hvilket udgangspunkt og rettigheder kontrakten giver. Kun på den baggrund kan man tage informerede beslutninger. Aftalen vil dog også skulle ændres undervejs i samarbejdet, så den til enhver tid passer til virkeligheden.

Typisk skyldes større problemer efter kontraktens underskrift et eller flere af følgende fire forhold:

## Typiske udfordringer efter aftaleindgåelse



**Leverandøren performer ikke som aftalt**  
Kan være kritisk for kundens time-to-market og konkurrenceevne og være ødelæggende for samarbejdet.



**Mangel på eller utilstrækkelige ressourcer**  
Hvis know-how mv. i kundens egen organisation hviler på få personer og knappe ressourcer, kan man miste føling med og forståelse for leverancen.



**Usammenhængende governance på tværs**  
Kan resultere i manglende rapportering af performance og eskalation af problemer til de rette governanceboards i tide.



**Manglende forståelse for relationen**  
Kan eksempelvis medføre, at kunden "micromanager" leverandøren, hvilket hindrer effektiv udnyttelse af besparelspotentiale, leverancekvalitet og ansvarsallokering.



# Fire metoder til at maksimere udbyttet af aftalen

## 1 Få ansvaret forankret og opnå en fælles ensartet forståelse

Opgaven med at styre aftalen hviler ofte på få ressourcer, der ikke nødvendigvis har forhandlet aftalen eller er specialister på det outsourcete område. Det betyder, at essentiel viden om aftalen er gået tabt eller er spredt i (eller uden for) organisationen uden nogen fast forankring.

Hvis aftalen skal styres kompetent og effektivt i praksis, kræver det, at ansvaret for dens håndtering er klart forankret hos enkelte individer, og at alle relevante interessenter har et bredt kendskab til aftalen, så der er en fælles forståelse for aftalen i organisationen. Det sikrer, at aftalen kan anvendes bedst muligt til organisationens fordel.

### Dette kan blandt andet gøres ved:

- > **Rolle- og ansvarsfordeling:** Etablér en klar rolle- og ansvarsfordeling, så styringen af kontrakten ikke falder mellem to stole, for eksempel mellem indkøbs- og leveranceorganisation.
- > **Kendskab:** Udbred kendskabet til og forståelsen for aftalen fra starten ved at undervise i aftalen for alle berørte medarbejdergrupper.
- > **Pixi-bog:** Udarbejd en "Pixi-bog" af aftalen, der giver interessenter mulighed for hurtigt at få et overblik over, hvad aftalen går ud på, hvad der skal leveres og til hvilken kvalitet og pris, samt hvilke beføjelser der er til rådighed i tilfælde af misligholdelse.
- > **Søgbar version:** Gør aftalen tilgængelig i én lang søgbar version, som alle godkendte interessenter kan anvende som centralt opslagsværk til at finde relevant, detaljeret information.

## 2 Følg systematisk op på alle leverancer for at få fuldt udbytte

En typisk outsourcing-aftale indeholder mange forskellige typer leverancer med forskellige krav, der er forankret inden for forskellige fagområder (for eksempel IT, HR, drift og finans). Det kan være vanskeligt for en contract manager at bevare det fulde overblik over alle leverancer, krav og afhængigheder og dermed også effektivt følge op på, om kunden får det, der er betalt for – og til tiden.

### Dette kan blandt andet gøres ved at udarbejde følgende:

- > **En detaljeret liste over forpligtelser (Obligations Overview):** Udarbejd en detaljeret oversigt, der viser alle aftalens forpligtelser til at levere eller gøre noget konkret, som for eksempel færdiggørelse af aftalte leverancer, udarbejdelse af rapporter, levering af konkrete forslag til forbedringer, udarbejdelse af dokumentation på opnåede besparelser m.v. Oversigten kan for eksempel allokere hver forpligtelse til et bestemt governance-spor eller en bestemt ansvarlig, så det er nemt at følge alle leverancer og "tjekke af" på listen undervejs.
- > **Årshjul for løbende og bi-forpligtelser:** For eksempel for revisionsrapporter, KPI-rapporter, innovationsforløb mm. Dette er mindre detaljeret end oversigten nævnt ovenfor, men er blandt andet velegnet til en stabil driftssituation, hvor der er færre, eller ingen, projekter at holde styr på.

### 3 Beskyt rettigheder gennem brug af dokumentation og kontraktværktøjer

I en flerårig outsourcing-aftale er samarbejdsrelationen alfa og omega. Begge parter skal kunne finde løsninger og indgå kompromisser.

Men dette udgør også et dilemma: Skal man som organisation holde på sine rettigheder, eller skal man slække på kravene for at få samarbejdet til at glide? Vælger man det sidste, kan man risikere at bevæge sig langt væk fra det oprindeligt aftalte og dermed udhule værdien af aftalen. Det kan derefter blive svært at rette op på situationen senere.

#### Dette kan blandt andet håndteres ved:

- **Dokumentation:** Hav skriftlig dokumentation for alle indsigelser, mangler, fejl og uenigheder i forhold til leverancen. Dette kan være gennem mødereferater, fælles "issue"-lister eller gemt korrespondance. Det skal tydeligt fremgå, hvis bestemte forhold ikke er accepteret, så rettigheder ikke frafalder. Man bør desuden føre en intern issue-log, så man lettere kan spore/huske eventuelle leveranceproblemer.
- **Change requests:** Vær konsistent med at dokumentere alle ændringer gennem "change requests". Dette skal sikre, at alle ændringer altid godkendes ét sted og ikke på "lavere niveauer" eller gennem løse aftaler. Hvis der undervejs har været mange ændringer til aftalen, kan det være en ide at opdatere hele aftalegrundlaget, så ændringerne indarbejdes i aftalen. Det gør det lettere at holde styr på.
- **De rette redskaber i kontrakten:** Anvend alle aftalens håndtag aktivt. I de fleste tilfælde har aftalen både "hårde" og "bløde" rettigheder, som kan tages i brug med varierende effekt. Ud over de klassiske "hårde" beføjelser, som for eksempel bod, afslag i pris og erstatning, har man som kunde typisk også mere "bløde" redskaber i værktøjskassen, som for eksempel retten til at kræve root cause analysis, retten til at nægte at modtage mangelfulde ydelser og muligheden for at eskalere til højeste management niveau.
- 

### 4 Lav et "sundhedstjek" af aftalen med jævne mellemrum

Efter de første 1-2 år i en ny outsourcing-aftale har samarbejdet mellem kunde og leverandør typisk stabiliseret sig. På dette tidspunkt vil det være en god ide at tage et "sundhedstjek" af aftalen for at vurdere, om den (stadig) opfylder de forretningsmæssige behov, om sammenhængen mellem pris, ydelse og kvalitet er tilfredsstillende, og om der er forhold, der bør genbesøges eller optimeres.

#### Fokus i et "sundhedstjek" kan blandt andet være (afhængig af organisationens mål med at indgå aftalen):

- **Tilfredshed:** Har kundens organisation overordnet oplevet samarbejdet som en succes, og hvordan fungerer samarbejdet med leverandøren og dennes eventuelle samarbejde med øvrige leverandører?
- **Kvalitet:** Er det ønskede kvalitetsløft opnået, og har organisationen fået adgang til den knowhow, innovation, forbedringer, specialviden med videre, som var sat i udsigt?
- **Pris og udbytte:** Er de ønskede besparelser opnået, og er der value for money i forhold til priserne i markedet? Er der ydelser i aftalen, som kunden alligevel ikke har brug for, og som eventuelt kan forhandles ud mod en lavere pris?
- **Vendor management:** Har vendor management den fornødne kompetence og modenhed til at styre aftalen?



## Anbefalinger

Best practice governance og effektiv rapportering er overordnet baseret på følgende elementer:

- Identifikation af væsentligste risici for projektet
- Aktiv og løbende brug af aftalens håndtag og rettigheder (mange kunder har berøringsangst for at bruge aftalen aktivt, men det kan i praksis løse uenigheder hurtigere)
- Konsekvent proces for ændringshåndtering (ændringer til aftalen skal – hver gang – aftales skriftligt og behandles ens for at undgå ubevidst at "udvande" leverancen og acceptere prisstigninger)
- Tilstrækkelig kvalitet i rapportering
- Effektive governance-møder (samarbejdet skal ikke drukne i møder, men møderne skal have et klart formål og et dokumenteret udbytte)
- Deltagelse af ressourcer med rette kompetencer på hvert møde.

# Kontakt



**Jette Hessellund Lauridsen - Partner**

Mobil: +45 24 86 00 49

Direkte: +45 38 77 43 57

[jhl@kromannreumert.com](mailto:jhl@kromannreumert.com)



**Lau Normann Jørgensen - Partner**

Mobil: +44 20 44 21 94

Direkte: +45 38 77 43 60

[lnj@kromannreumert.com](mailto:lnj@kromannreumert.com)

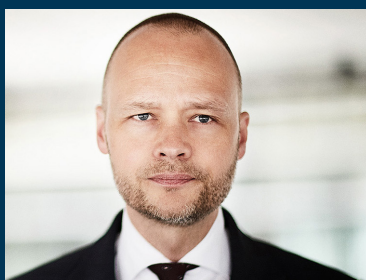


**Jan Ussing Andersen - Partner**

Mobil: +45 61 61 30 10

Direkte: +45 38 77 44 25

[jus@kromannreumert.com](mailto:jus@kromannreumert.com)



**Søren Skibsted - Partner**

Mobil: +44 78 9998 8557

Direkte: +45 38 77 43 83

[ssk@kromannreumert.com](mailto:ssk@kromannreumert.com)



**Christel Teglers - Advokat**

Mobil: +44 61 61 30 34

Direkte: +45 38 77 46 93

[cht@kromannreumert.com](mailto:cht@kromannreumert.com)

## **KROMANN REUMERT**

*Kromann Reumert har mange års erfaring med outsourcing af alle typer af projekter og på tværs af både brancher, segmenter og landegrænser. Vi rådgiver nationale og internationale klienter i alle faser af en outsourcing og tilpasser vores rådgivning og team til klientens ønsker og behov.*

*Vores overordnede mål for vores rådgivning er at sikre indgåelse af aftalen og opfyldelse af klientens succeskriterier, samtidig med at alle juridiske risici bliver adresseret. Dette forsøger vi at opnå gennem tæt, no-nonsense og hands-on samarbejde med klienten, hvor vi gerne bidrager med vores erfaring på tværs af hele projektet og ikke kun i det juridiske spor.*

---

### **KØBENHAVN**

SUNDKROGSGADE 5

DK-2100 KØBENHAVN Ø

### **AARHUS**

RÅDHUSPLADSEN 3

DK-8000 AARHUS C

### **LONDON**

65 ST. PAUL'S CHURCHYARD

LONDON EC4M 8AB

### **ADVOKATFIRMA**

[WWW.KROMANNREUMERT.COM](http://WWW.KROMANNREUMERT.COM)

TLF +45 70 12 12 11