

Post-outsourcing

af Allan H. Christensen, ahc@implement.dk og
Anders Bidsted Andersen, aba@implement.dk,
Implement IT Management A/S

It-outsourcingforløbets virkelige liv er i perioden mellem to udbudsforløb – og det er her fordelene skal høstes. Forfatterne giver i denne artikel deres bud på, hvordan opgaverne i perioden struktureres, samt hvor og hvordan fordelene findes og høstes.

1. Indledning

Styring af outsourcingleverancer er ikke en proces, man skal påbegynde uden erfaring og viden på området. Selv med en defineret proces og procedurer for leverandør- og kontraktstyring kræver opgaven stærk disciplin både vedrørende den løbende opfølgning på leverandørens leverancer og i forhold til virksomhedens egen opfyldelse af outsourcingkontrakten.

Dræner organisationen

I projekter, hvor vi er kommet sent ind i outsourcingforløb, har vi gjort flere observationer, som vidner om, at selve outsourcingprocessen har været en hård belastning for de involverede medarbejdere. Forløbet har drænet organisationen for energi, reduceret kommunikationen til forretningen og vanskeliggjort dialogen med leverandøren. Vi har valgt at tage fat på emnet, fordi observationerne til forveksling ligner stress-effekter, som vi mener kan reduceres med en række præventive tiltag.

Indledningsvis er fokus i de fleste outsourcingforløb på leverandørvalget, og derfor er der en tendens til, at det efterfølgende implementerings- og forankringsforløb nedprioriteres og ikke får tilstrækkelig opmærksomhed. Når opmærk-

Begyndervanskeligheder

somheden fjernes, kan forankringen ikke gennemføres fuldt ud, og outsourcingforløbet ender med en uafsluttet overdragelse og et besværet kunde-leverandørforhold.

Specielt virksomheder, der gennemfører deres første outsourcing-proces af it-opgaver helt eller delvist, løber ofte ind i problemstillinger, der direkte kan henføres til perioden lige efter kontraktindgåelse. Begyndervanskelighederne dukker som regel op i forbindelse med:

- Ansvarsfordeling i forbindelse med overdragelse af aktiver, herunder licenser.
- Leveranceaftaler i overdragelses- og opstartperioden.
- Løbende opfølgning på leverancer, herunder Service Levels og rapportering.
- Leverandørens dalende proaktivitet, set over aftalens løbetid.
- Manglende kontrakt- og leverandørstyring.
- Virksomhedens nedprioritering af samarbejdsrelationer med leverandøren.

Men også virksomheder, der har længere tids erfaring med outsourcingforløb, kan løbe ind i problemer i forhold til at fastholde fokus og energi i driftsfasen, som er vigtig, fordi det er her fordelene ved at outsource skal høstes, og fordi driftsfasen binder to outsourcingforløb sammen og munder ud i et nyt udbud. Derfor mener vi, at det er vigtigt at belyse de forhold i driftsfasen, som man som kunde skal være opmærksom på, når man vil være sikker på at høste gevinsten af sit outsourcingforløb.

Med denne artikel forsøger vi at imødekomme disse problemstillinger ved at redegøre for en metode til samlet håndtering af udfordringerne i perioden mellem to outsourcingforløb (post-outsourcingperioden).

Nedenfor i afsnit 2 afgrænses artiklens emne i forhold til outsourcingstrategien og den proces, der går forud for et outsourcingforløb. I afsnit 3 gennemgår vi kort outsourcingprocessen med fokus på henholdsvis førstegangs-outsourcing og de efterfølgende forløb med anden- og tredjegang-outsourcing. I afsnit 4 redegør vi for Implements metode for håndtering af post-outsourcingperioden.

2. Outsourcing som strategisk redskab

Uanset det strategiske fokus, er der argumenter for at bruge outsourcing som redskab til at realisere forretningsstrategien. I tabellen herunder har vi givet eksempler på, hvordan outsourcing kan være en strategikatalysator i forskellige sammenhænge:

Strategisk mål →		
	Omkostningsminimering	Differentiering
Bredt markedsscope	Omkostningslederskab Outsourcingmål: Sourcing til stor strategisk partner	Differentiering Outsourcingmål: Sourcing til effektive partnere
Smalt markedsscope	Omkostningsfokus Outsourcingmål: Sourcing til lavtlønsområder	Differentieringsfokus Outsourcingmål: Sourcing af specialstopgaver til markedsledere

Tabel 1. Eksempler på, hvordan outsourcing kan bruges til at katalysere realiseringen af forretningsstrategiske mål (i eksemplet Porters generiske strategier)

I modsætning til tidligere overvejes outsourcing i dag mange steder løbende som et reelt alternativ til ressourcekrævende interne effektiviseringsforløb, og i en række af de forløb, som vi har været involveret i gennem årene, har situationen været, at virksomheden først har forsøgt sig med at løse opgaverne internt, for efterfølgende – som følge af lav produktivitet og utilfredsstillende service – at opgive den interne model og vende sig mod outsourcing til 3. part.

Ukompliceret forløb

I og med at et outsourcingforløb har en forholdsvis fast faseopdeling (jvf. figuren i afsnit 3), er selve hovedforløbet forholdsvis ukompliceret at få overblik over. Men i praksis vil et outsourcingforløb normalt være et led i opfyldelsen af et eller flere strategiske mål, herunder for eksempel at:

- Fjerne afhængigheden af enkeltleverandører og interne kernekompetencer
- Reducere enhedsomkostningerne
- Udvide den geografiske dækning
- Øge leverancekapaciteten og leverancesikkerheden
- Øge it-serviceniveauet.

Ikke for nybegyndere

Med flere og ofte modstridende strategiske mål er det en kompliceret opgave at planlægge og styre outsourcingforløbet – selv for erfarne projektledere.

Hertil kommer, at it-outsourcingforløb normalt indeholder en forberedelsesfase, hvor ydelser og leverancer konsolideres og forberedes på samlet flytning. I denne fase realiserer virksomheden selv ofte pæne gevinster, alene ved at få ryddet op i projekter og organisation.

I denne forbindelse er det også vigtigt at få taget hul på den strategiske diskussion af, hvilke kompetencer virksomheden selv skal vedligeholde og udvikle fremadrettet, og om man f.eks. skal satse på at udvikle kompetencerne, når behovene opstår.

Outsourcing er ikke en sovepude

Vi vender hele tiden tilbage til det centrale strategiske spørgsmål, om virksomheden skal satse på selv at skabe konkurrencemæssige fordele, eller om man kan købe sig til konkurrencekraft. I udgangspunktet er der ikke noget entydigt svar på dette spørgsmål, vores holdning er, at hvert spørgsmål skal behandles individuelt, og at outsourcing aldrig må blive en sovepude for virksomheden i forhold til den interne kompetenceudvikling.

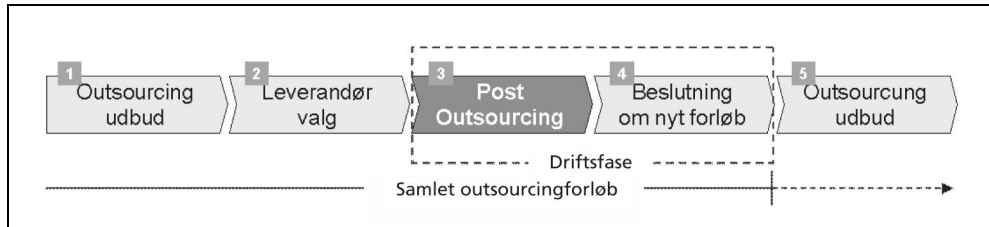
3. Strategisk afgrænsning af post-outsourcingprocessen

Vi forudsætter i denne artikel, at it-outsourcingstrategien er formuleret og fastsat, herunder at sammenhænge til eksisterende sourcingstrategier i organisationen er kortlagt og dokumenteret.

Vi vil i artiklen ikke behandle de gængse kendte faser i udbudsforløbet, herunder outsourcingforberedelserne, selve udbudsforløbet og leverandørvalget (fase 1, 2 og 5 i figuren herunder). Artiklen fokuserer på, hvad der sker og bør ske i fase 3 og 4 (jf. figuren herunder) – det vil sige faserne “post-outsourcing” og “beslutning om nyt forløb”.

I de indledende faser kortlægges, hvad der er genstand for outsourcingforløbet (fase 1). Her er det centrale, om det er teknologi, eller om det er teknologi og processer, som outsources. Efterfølgende (fase 2) sættes kriterier for, hvorledes partnere vælges, og dermed hvem der kan være partner eller leverandør. På denne baggrund konkretiseres den samlede outsourcingleverancemodel. Alle disse emner kræver initial analyse for at sikre rette valg af sourcingstrategi/emner, konsekvenser for organisation, aftaler og services, sikring af hjemtagelse af forventede gevinster.

Figuren nedenfor illustrerer vores afgrænsning af post-outsourcingprocessen:



Figur 1. Afgrænsning af post-outsourcingprocessen

Fase 3 og 4 skal således ses som faser i det samlede outsourcingforløb, hvor der pågår en række væsentlige aktiviteter både i forhold til opstart af driftsforløbet og i forhold til sikring og optimering af den løbende leverance med den aktuelle leverandør, og i forhold til forberedelsen af et nyt udbud med reelt leverandørvalg. Indholdet af fase 3 og 4 er kort resumeret herunder.

Fase 3. Post-outsourcing: Fra tidspunktet hvor en leverandør er valgt og løsningen implementeret, pågår en række opgaver i perioden frem til beslutningen, om en ny udbudsrunde skal igangsættes, eller samarbejdet med outsourcingleverandøren skal videreføres. Denne periode benævner vi post-outsourcingfasen, og den er beskrevet nærmere i afsnit 4.

Fase 4. Beslutning om nyt forløb: Baseret på de erfaringer, der eventuelt findes i virksomheden fra samarbejdet med den aktuelle leverandør samt resultaterne fra post-outsourcingprocessen besluttet det, om en ny udbudsproces skal igangsættes efter en nærmere bestemt periode.

4. Outsourcingprocessen

I dag har langt de fleste større virksomheder høstet praktiske erfaringer med brug af outsourcing. Især inden for standardiserede it-ydelser har outsourcing efterhånden udviklet sig til at være et helt legitimt og normalt redskab til at gennemføre kapacitetsudvidelser og opnå mere omkostningseffektive ydelser. Herudover ser vi i markedet, at en række virksomheder og organisationer har brugt outsourcing til at forbedre konkurrencedygtighed på områder, hvor virksomheden historisk ikke internt har været i stand til at sikre kon-

Kunderne er dygtigere

kurrencedygtighed på kort sigt (2-4 år), eller hvor virksomheden ønsker at prøve kræfter med elementer, som ligger uden for virksomhedens traditionelle kernekompetencer.

Erfaringerne har gjort kunderne mere bevidste om, hvad de ønsker at opnå med outsourcing, og de er blevet dygtigere – både til at gennemføre outsourcingforløbene og til at styre leverandørerne efterfølgende. Kunderne er simpelthen dygtigere til at styre outsourcingprocessen, og det betyder blandt andet:

At kunderne har vænnet sig til undervejs at dokumentere aftaler og ændringer, og at der de fleste steder er etableret en velfungerende ændringsstyring.

At kunderne fokuserer mere på at bruge processen til at hjemtage gevinsterne hurtigere og ikke i samme grad er nødt til at mande op ved problemer.

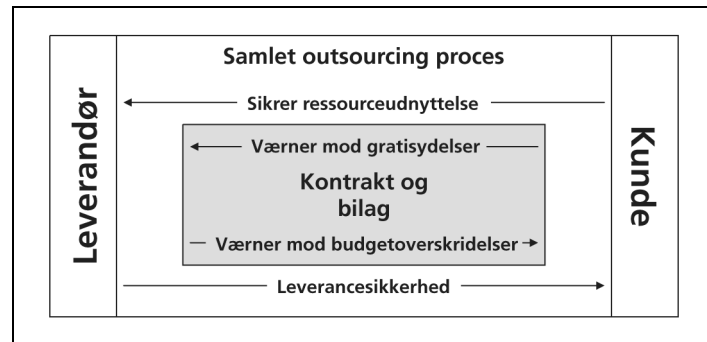
At kontrakterne kobles tættere til outsourcingprocessen og gøres mere operationelle for efter levering at kunne bruges aktivt i leverandørstyringen til at skabe det kunde-/leverandørforhold, som kunden ønsker sig med kontrakten.

At der i mange organisationer er etableret enheder med særligt fokus på styring af outsourcingforløb samt aktiv leverandør- og aftalestyring.

Når kunderne på denne måde mander op på kompetencerne og bruger outsourcing som et strategisk redskab, er det nødvendigt for leverandøren (/leverandørerne) og kunderne at arbejde tættere sammen hele vejen gennem den samlede outsourcingproces, frem for blot at lave de indledende risikostyringsknæbøjninger sammen i forbindelse med kontraktindgåelsen.

Kontraktmulighederne

Det er givtigt for begge parter gennem hele forløbet at fokusere på de forretningsmæssige muligheder i kontrakten og maksimere værdien af outsourcingforløbet f.eks. ved at sikre leverandøren en højere ressourceudnyttelse og kunden en større leverancesikkerhed.



Figur 2. Samlet outsourcingproces

Ændringsstyring

Det er desuden vores opfattelse, at sandsynligheden for succes i et outsourcingforløb er tæt koblet til evnen til at koble den leverancerelaterede ændringsstyring med den forretningsmæssige ændringsstyring undervejs gennem hele outsourcingprocessen. Området er et fagligt minefelt, vi påberåber os ikke juridiske kompetencer og vil blot påpege, at juraen ikke må glemmes undervejs i den samlede outsourcingproces. Juridisk kompetence er undervejs i processen med til at sikre, at eventuelle problemer kan løses direkte i projektet frem for at blive eskaleret pr. automatik – hvilket nogle gange sker blot for at få styrkeprøvet argumenter.

Gode råd

4.1. Førstegangs-outsourcing

På samme måde som i højrisiko-sportsgrene som f.eks. bjergbestigning og klatring, er succes med førstegangs-outsourcing tæt forbundet med omfanget af gennemførte forbedringer inden forløbet, og ligesom på klatreture i nyt terræn kan det i et førstegangs-outsourcingforløb betale sig at medbringe eller have adgang til en guide undervejs i forløbet.

Herunder har vi beskrevet en række gode råd og erfaringer vedrørende førstegangs-outsourcing, som er opsamlet gennem en årrække:

Første trin af mange

Førstegangs-outsourcing er 1. trin i et forløb, som kommer til at gentage sig regelmæssigt. Forbered altid outsourcingforløbet med det næste outsourcingforløb in mente. Når beslutninger og proces dokumenteres, så skal dokumentationen kunne bruges som skabelon i de efterfølgende forløb. Sørg derfor også for at have og bruge standardiserede ska-

beloner for f.eks. tekniske bilag, som leverandørerne skal svare på.

What You Write (in the contract) is What You Get

Forudsætningen for at outsourcingforløbet kan gennemføres er, at alle(!) internt leverede ydelser er beskrevet og prissat, og at der er foretaget en baseline måling for alle serviceniveauer. Denne checkliste er vigtig, fordi den er det tætteste kunden kommer på at have en garanti mod at blive stillet ringere efter outsourcingforløbet.

Sørg for involvering ved ansvarsskift

Hvis outsourcingforløbet indebærer ansvarsskift fra en leverandør til en anden (2.+ gangs outsourcing), skal(!) der etableres en smidig overførselsproces, som garanterer, at en evt. afgivende og den modtagende leverandør selv følger op på, at alle ydelser overleveres fuldt dokumenterede, og at den modtagende leverandør accepterer overdragelsen. Kunden skal involveres og holdes orienteret hele vejen gennem forløbet, så eventuelle misforståelser eller mistolkninger af kontrakt og bilag ikke får indflydelse på forløbets succes.

Forbered paradigmeskiftet

Alle 1. gangs forløb medfører et paradigmeskifte, når en del af de interne ydelser pludselig skal leveres af en eller flere eksterne leverandører. Dette medfører, at ændringer i ydelsessammensætningen samt prisstrukturen og afregnings- og incitamentsmodellerne stiller store krav til kunden i forhold til at følge op på, at alle aftaler om ydelser og serviceniveauer overholdes. Juridisk er det f.eks. vigtigt, at kunden udøver kontraktstyring og følger aktivt op på, at de aftalte serviceniveauer overholdes, da man gennem passivitet og stiltiende accept ellers risikerer at ødelægge sine muligheder for at kræve erstatning og/eller hæve kontrakten.

Diskretionslinjen

Kunden skal træne

Når den interne organisation skal overgå fra at være leveranceorganisation til at være bestille/modtageorganisation, så skal der tegnes en "diskretionslinje" mellem kundens og leverandørens medarbejdere. Kunden skal øve sig på at indsamle, kondensere og prioritere behov, frem for at problemløse og levere, og skal indstille sig på at bruge sin indsigt og

forretningsviden til at udarbejde præcise og prioriterede kravspecifikationer. Følelsen af at "miste" arbejdsopgaver til en måske ukendt leverandør kan gøre overgangen ekstra svær, og der er ofte behov for, at der arbejdes målrettet med at skabe et skift i kundens opfattelse.

Skiftet i kundens opfattelse er vigtigt for at fastholde det oprindelige formål med outsourcingforløbet og for at sikre, at kundens medarbejdere ikke opbygger en kritisk holdning overfor leverandøren.

Er rådgivere nødvendige?

Rådgivere bruges normalt i forbindelse med outsourcingforløb, når der er tale om førstegangsforløb, eller når outsourcingforløbene ikke sker så tit. Når der er lang tid mellem forløbene, eller hvis der er brug for hurtig metode- eller kompetenceopbygning, kan brugen af rådgivere være relevant, fordi det er svært og dyrt at opbygge og vedligeholde metoder og kompetencer internt, hvis ikke virksomheden kører regelmæssige udbud.

Er virksomhedens medarbejdere omvendt rutineret i at gennemføre udbud og udforme kontrakter og kontraktbilag, anvendes disse kompetencer naturligvis i forbindelse med udbudsprocessen.

Succes er vigtig

Under alle omstændigheder er det vigtigt, at førstegangsforløb gennemføres succesfuldt, fordi succes med et førstegangs-outsourcingforløb afdramatiserer konsekvenserne af outsourcing internt i organisationen og skaber motivation for at gentage processen.

En god projektleder i et førstegangsforløb er derfor en person, som tidligere selv har prøvet at stå i spidsen for gennemførelse af outsourcingforløb, og som har erfaring fra både kunde- og leverandørsiden i outsourcingprocessen. Projektlederen skal – afhængig af kundens behov – vise kunden den korteste eller hurtigste vej gennem et outsourcingforløb og skal undervejs facilitere, at kunden træffer de bedste beslutninger – ud fra de givne omstændigheder og forhold.

4.2. Anden og tredjegangs-outsourcing

Antallet af indgåede outsourcingaftaler¹ stiger løbende,² og den fortsatte stigning i indgåelse af outsourcingaftaler bety-

der, at et tilsvarende stigende antal virksomheder på et tidspunkt i forløbet af det først indgåede aftaleforløb skal foretage vigtige strategiske overvejelser af mulighederne for forlængelse af den eksisterende aftale og/eller gennemførelse af en udbudsrunde for at konkurrenceudsætte pris og kvalitet og finde alternative leverandørmuligheder. Eller modsat: Beslutte sig for at hjemtage de outsourcede opgaver.

Typisk indgås outsourcingaftaler i Danmark af en varighed på 3-4 år, hvilket betyder, at virksomhederne forholdsvist hurtigt opbygger erfaringer med outsourcing. Disse erfaringer er uhyre vigtige, når virksomheden skal overveje beslutningen om anden og tredjegang-outsourcing.

Kulturforskelle

I USA og England ses ofte outsourcingaftaler af længere varighed, hvilket kunne indikere, at beslutningen om outsourcing er et velovervejet strategisk valg fra topledelsens side. Modsat kan man argumentere for, at det er langt vanskeligere at rette op på et uheldigt forhold i aftalegrundlaget med så lang en løbetid, hvorfor mange i Danmark søger mod en kortere løbetid.

Retter man derimod blikket mod virksomhedernes tilfredshed med deres outsourcingaftaler, så er billedet mere broget³. Den bedste måde at aflæse tilfredsheden med outsourcingaftaler er i den enkelte virksomheds beslutning om fortsættelse af forløbet.

Selektiv outsourcing

Gennem de senere år er der kommet en ny tendens, som viser, at virksomhederne i højere grad prøver at outsource it-opgaver mere selektivt. Man har ved erfaringer fra førstegang-outsourcing set, at leverandørerne har vanskeligt ved at varetage store komplekse outsourcingarrangementer med både drift, udvikling, vedligeholdelse, call-center, support og it-strategiudvikling.

Vi oplever, at mange virksomheder er blevet langt bedre til at stille krav i forbindelse med anden og tredjegang-outsourcing, idet de gennem erfaringer fra den første periode i

1) Dansk Industri og ITEK, Guide til outsourcing og etablering, DI, 2004.

2) Positions 2005, Gartner, March 2005.

3) IT-panelundersøgelse, Børsen, 2004, Succes med IT-outsourcing, IDC, 2002, IT-outsourcing Survey, PA Consulting Group, 2006, Calling a change in the Outsourcing market, Deloitte, 2005.

langt højere grad kender deres behov og har en fornemmelse af prisniveauet blandt leverandørerne.

5. Post-outsourcingmetode

Ser man på omfanget af tilgængelig dokumentation og metodestøtte i form af f.eks. skabeloner til opgaverne undervejs gennem et udbudsforløb, er det primært selve udbudsforløbet, som er veldokumenteret. Omfanget af dokumentation og metodestøtte er aftagende for aktiviteterne på vej frem mod driftsfasen, hvilket efterlader styringen af outsourcingaftalerne gennem overdragelses- og driftsforløbene i hænderne på medarbejdere, som i forvejen er hårdt belastet arbejdsomt, og som derfor hverken har overskud eller tid til at opbygge styringsredskaber eller sætte processer op.

Fokus på opgaven

Det er vores erfaring, at hovedårsagen til de praktiske udfordringer, som mange outsourcingkunder oplever i perioden efter kontraktunderskrivelsen, er, at der i organisationen ikke er etableret et samlet fokus på de opgaver, som et outsourcingengagement medfører. Dette gælder både i forhold til virksomhedens ansatte, men også i forhold til den leverandørpleje, virksomheden traditionelt har anvendt.

Ændringer

Perioden fra underskrivelse af outsourcingkontrakten og frem til det tidspunkt, hvor virksomheden skal beslutte, om de vil fortsætte med outsourcingarrangementet eller foretage ændringer i dette, anslår vi, at der typisk forløber op til 5 år. I denne periode vil en række forhold potentielt kunne ændre sig ganske betydeligt:

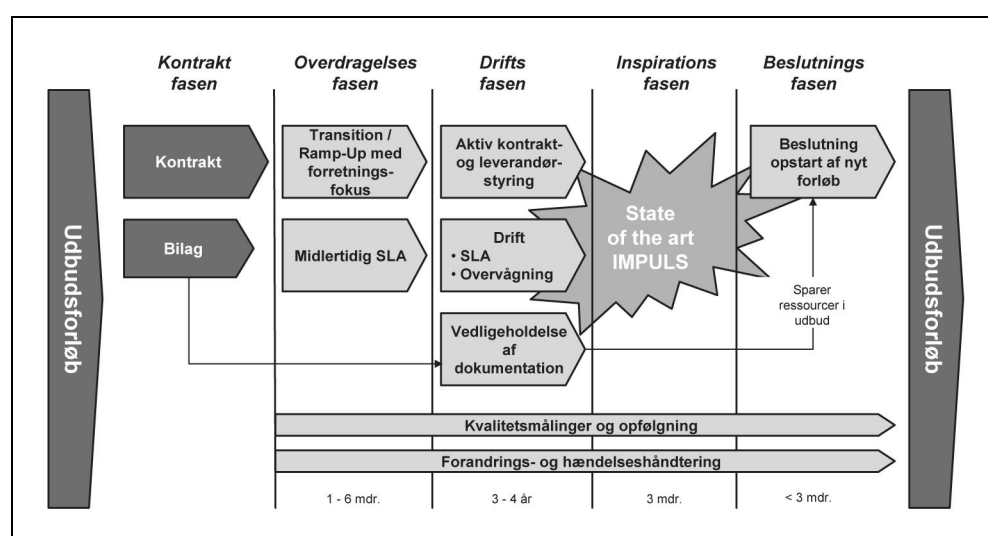
- Virksomheden igangsætter strategiske tiltag og undergår måske en dramatisk udvikling, der medfører internationalisering, ændret vareportefølje, ændringer i markedet eller andet, der kan påvirke it-anvendelsen i betydelig grad.
- Interne procedurer kan påvirkes af ændringer i markedet og konkurrencesituationen med krav om tilpasninger af it-anvendelsen.
- Fusioner, opkøb, frasalg eller andre forretningsstrategiske tiltag, der vil medføre en grundlæggende ændret it-strategi.
- Leverandørens eventuelle manglende evne til at efterleve kontrakten kan have betydning for virksomhedens/kundens opfattelse af leverandøren.

- Leverandøren kan vise sig ikke at kunne magte opgaven, hvilket medfører kontraktuelle ændringer.

Forberedelse er nøglen

Det er vores erfaring, at man ved at forberede denne periodes opgaver kan eliminere en lang række af problemstillingerne. Da perioden mellem to outsourcingforløb er forholdsvis langstrakt, er det fordelagtigt at fokusere mere faseopdelt på opgaverne, således at der sikres synlighed omkring opgavebehovene, inden problemerne opstår.

Vores forslag til faseopdeling af opgaverne mellem outsourcingforløb fremgår af figur 3 nedenfor.



Figur 3. Faseinddeling af post-outsourcingaktiviteterne

Figuren illustrerer forløbet fra indgåelse af en outsourcing kontrakt og frem til det tidspunkt, hvor kontrakten enten skal fornyes, overtages af en anden leverandør eller helt ophæves.

De enkelte faser i figuren gennemgås i de følgende afsnit.

5.1. Post-outsourcingmetoden

Begrebet "post-outsourcing" dækker over en række konkrete aktiviteter, som virksomheden skal varetage for at implementere kontraktstyringen i virksomheden. Herudover skal det sikres, at samarbejdet med leverandøren kommer til at fungere som aftalt, hvilket kræver en aktiv indsats fra kundens side.

Den typiske outsourcingkontrakt løber i fire år, hvilket betyder, at man som kunde allerede efter 2½-3 år skal begynde at spekulere på, hvad der skal ske, når tidspunktet for kontraktens ophør nærmer sig. I virksomheder, hvor outsourcing bruges regelmæssigt i alle forretningsområder f.eks. it-drift og support, storage, telefoni osv., er situationen en anden – her vil der i højere grad være behov for en fast måneds-/ugecyklus i kontraktstyringen. Og her vil der være en volumen i opgaverne og dermed en rytme, som sikrer, at outsourcingkompetencerne løbende bliver vedligeholdt.

Ude af øje – ude af sind

Zoomer vi ind på enkeltforløbet i praksis, kommer tidspunktet for beslutning om enten en fornyelse af kontrakten, valg af ny leverandør eller valg af insourcing som mulighed, ofte som en overraskelse for kunden, som er fokuseret på driften. Outsourcete opgaver lider af “ude af øje – ude af sind” syndromet, og få er i 1.gangsforløb beredt på at skulle bruge tid på en gentagelse eller fortsættelse af den proces, der blev gennemført 3-4 år tidligere.

Vores erfaring er, at når kunden fokuserer på at få gennemført en synlig “overdragelsesfase” med tæt opfølgning på leverancer og implementering, så øges sandsynligheden for, at “driftsfasen” forløber som aftalt. Driftsfasens natur som en sammenhængende række af aftalte leverancer i hele kontraktens løbetid betyder, at det er vigtigt at etablere et tæt samarbejde mellem kunde og leverandør.

Samarbejde

Samarbejdet er vigtigt, fordi der altid er en række teknologiske og forretningsmæssige forhold, som ændrer sig for både kunden og leverandøren i kontraktens løbetid. Derfor er det også vigtigt undervejs at sætte de aftalte leverancer i forhold til de nye muligheder, der måtte opstå, og løbende afveje fordele og ulemper.

I det følgende afsnit gennemgås de enkelte delprocesser i metoden.

5.2. Kontraktfasen

Kontraktfasen er vigtig, fordi den gennem etableringen af en aftale om den specifikke outsourcingydelse skaber grundlag og rammer for alle aktiviteter i resten af forløbet. Kontrakten kan være indgået med udgangspunkt i flere forskellige typer aftaler (kontraktparadigmer).

I alle tilfælde er der en række elementer, der er tvungent indhold i kontrakten. I denne artikel fokuserer vi alene på det faglige indhold, da de rent juridiske forhold bør varetages af en advokat.

Offentlige virksomheder

Offentlige virksomheder har den fordel, at f.eks. Finansministeriet, Økonomistyrelsen og Konkurrencestyrelsen har udarbejdet standarder og paradigmesamlinger for udbudsdokumenter inklusive kontrakter med bilag og udbudsproces, der tjener som gode vejledninger hele vejen gennem et udbudsforløb. Der er endvidere etableret deciderede leverandør- og kontraktstyringsenheder i en del af de store offentlige virksomheder.

Den typiske standardaftale i forhold til offentlige virksomheder er baseret på en af flere forskellige og tilgængelige kontraktgrundlag samt den fællesoffentlige rammeaftale indgået af SKI.

Ønskes andre kontraktparadigmer eller kontraktmodeller, kan den nedenfor viste model anvendes som inspiration. Denne model har været grundlag for en række offentlige it-outsourcingkontrakter.

Private virksomheder

Private virksomheder anvender typisk egne kontraktparadigmer, udarbejdet af virksomhedens advokat eller af en intern juridisk afdeling. Private virksomheder har ikke samme fokus på standardisering som offentlige virksomheder. K01⁴ har dog vundet så meget indpas, at nogle private virksomheder har adopteret K01 som paradigme. Som kontraktmodel er K01 dog ikke specielt velegnet som skabelon for it-outsourcingkontrakter, hvorfor K01 i nogle sammenhænge har fået ry for at være for løs som grundlag for disse opgaver. Mange vælger derfor at fastholde den oprindelige, noget strammere K18 som paradigme i it-outsourcingkontrakter.

4) K02 er under udarbejdelse og ser ud til i højere grad end K01 at komme til at understøtte udbud efter udbudsformen konkurrencepræget dialog. Hvad det betyder for mulighederne i relation til it-outsourcingkontrakter er endnu for tidligt at spørge om, men der er ingen tvivl om, at det også fremadrettet vil være kompliceret at skræddersy en standardkontrakt, som tilfredsstiller alle parter i et it-outsourcingforløb.

Kontraktmodellen, som vi skitserer i næste afsnit, samler i hovedområdet de behov, som en virksomhed har for at sikre succes med outsourcingopgaver.

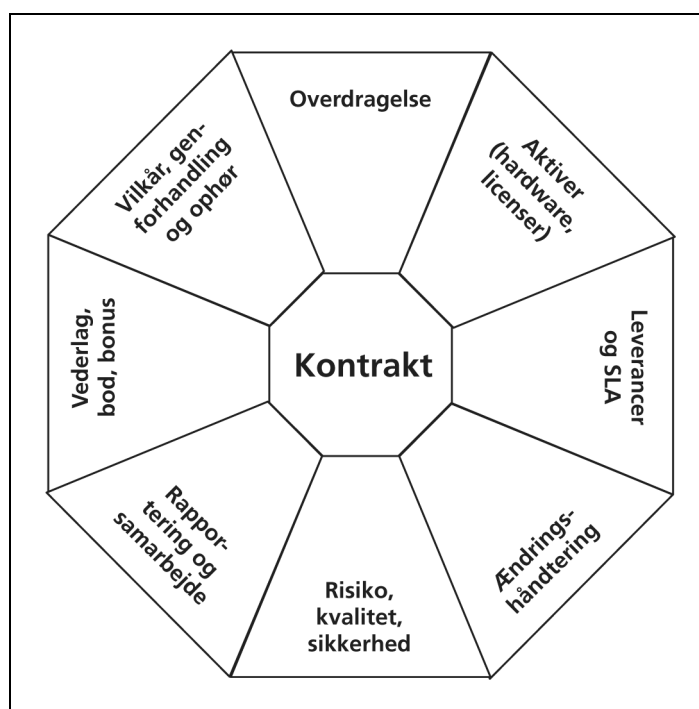
Kontraktmodeller

Figuren nedenfor viser skematisk opbygningen af en it-outsourcingkontrakt, hvor selve kontraktteksten er suppleret med otte hovedbilag. Hovedbilagene vil – afhængig af behovet i den specifikke virksomhed – være opdelt i underbilag. Dog er det vigtigt, at kontrakten som minimum består af de nævnte hovedbilag, fordi bilagene sikrer sammenhæng i de aftalte ydelser og leverancer.

Best practices

Opbygning og udfyldelse af de enkelte bilag kan med fordel gennemføres ved hjælp af en standardiseret metode. For eksempel vil man kunne opnå en hurtigere opstart i en it-driftskontrakt ved at opbygge bilagene med inspiration fra en række standarder og interne "best practices":

- "Overdragelse" vil med fordel kunne opbygges efter virksomhedens projektledelsesmodel således, at faseovergange er styrede, og overdragelsen som delprojekt gennemføres tilfredsstillende.
- "Aktiver" kan opbygges, så det svarer til virksomhedens aktivregistrering og værdiansættelsesmodel for aktiver.
- "Leverancer og SLA" kan opbygges med inspiration fra ITIL.
- "Ændringshåndtering" kan opbygges med inspiration fra ITIL.
- "Sikkerhed, risiko og kvalitet" kan opbygges dels med inspiration i ITILs sikkerhedsprocedurer og dels efter virksomhedens kvalitetssikringsmodel. Alternativt kan bilaget opbygges efter andre sikkerhedsforskrifter.
- "Rapportering og samarbejde" kan med fordel opbygges, så det understøtter virksomhedens Governancemodel.
- "Vederlag" anbefales opbygget, så det spejler bilag "Leverancer og SLA."
- "Vilkår" supplerer standardvilkårene i kontraktteksten.



Figur 4. Outsourcingkontrakt model, hovedbilag

Outsourcingkontrakt modellen er opbygget af otte kontraktbilag som ramme om selve kontraktteksten. Af skemaet nedenfor fremgår indholdet af hvert kontraktbilag:

Bilag	Indhold
Overdragelse	<ul style="list-style-type: none"> • Delprojekt der typisk gennemføres fra kontraktunderskrivelse og frem til alle processer og leverancer er afprøvet. • Indholdet vedrører afprøvning af samarbejdsrelationer, indretning af lokaler, flytning af hardware, afprøvning af udstyr og systemer, afprøvning af procedurer og rapportering samt opstart af SLA'er. • Kontraktbilaget træder ud af kraft, når overtagelsesprøven er gennemført og godkendt.
Aktiver (Hardware, licenser)	<ul style="list-style-type: none"> • Alle aktiver, der vedrører kontrakten, opremses og værdiansættes. • Ejerskab til hvert aktiv fremgår af bilaget. • Eventuelle leasing- eller lejearrangementer fremgår ligeledes. • Alder på aktiver skal fremgå med angivelse af værdiudvikling.

Leverancer og SLA	<ul style="list-style-type: none"> • Alle leverancer anføres med oversigt over, hvilke der er primære og hvilke der er sekundære. Hertil skal optioner fremgå. • Alle SLA skal beskrives med hensyn til indhold, leverancefrekvens, måltal, kvalitetsniveau (hvis ønsket) og tilknyttede bodsforhold. • Alle processer i forbindelse med leverancer skal være beskrevet og afprøvet. Her kan bl.a. ITIL fungere som fælles referencegrundlag. • Formler og beregninger vedrørende leverancer og SLA skal være specificeret.
Ændringshåndtering	<ul style="list-style-type: none"> • Processen for ændringshåndtering vedrørende systemændringer, driftsændringer, SLA, leverancer, kontraktændringer eller andet skal være beskrevet. • Anvendelse af Change System skal beskrives, også hvis der er tilknyttede SLA-målinger.
Sikkerhed, risiko og kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Procedurer skal fremgå, så de er dokumenterede og afprøvede. (Gøres i overdragelsesfasen). • Eventuelle de facto standarder og metoder skal fremgå. • Den valgte kvalitetsstyringsmodel skal beskrives med indhold og resultat.
Rapportering og samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> • Procedurer for dette skal fremgå, så alle involverede interessenter står opført. • Samarbejdsstruktur skal være dokumenteret og afprøvet. • Rapportering skal følge de aftalte leverancer og SLA.
Vederlag, bod og bonus	<ul style="list-style-type: none"> • Vederlaget anføres, så det samlede vederlag pr. måned/kvartal/år fremgår. • Vederlag pr. SLA eller/og leverance fremgår, således at parterne kender konsekvenserne ved, at f.eks. en SLA ikke opfyldes. • Prismekanismer, prisjusterings skruer m.v. skal fremgå, så de er tydelige og forståelige.
Vilkår m.v.	<ul style="list-style-type: none"> • Et bilag til supplement for de mere alment juridiske forhold i kontraktteksten.

Tabel 2. Indhold af kontraktbilag

Hvad opnår virksomheden ved at gennemføre kontraktfasen?

Ved en fokuseret indsats i kontraktfasen opnås:

- Entydig sammenhæng mellem virksomhedens behov og den faktisk indgåede kontrakt.
- Minimering af risiko for at samarbejdet med leverandøren bliver utilfredsstillende.
- Forventningsafstemning og intern accept i virksomheden af de leverancer, man får fra den eksterne leverandør.
- Sikkerhed for at der kun betales for de ydelser, som virksomheden har behov for.
- Ved anvendelse af en standardiseret kontraktform sikres et bredere erfaringsgrundlag.

5.3. Overdragelsesfasen

I perioden fra underskrivelse af kontrakten og frem til leveranceprøven, hvor kontrakten aktiveres med fuldt gældende SLA, gennemføres overdragelsesfasen, hvor kunde og leverandør afstemmer alle relationer i forhold til det forestående samarbejde og leveranceflow.

En vigtig fase

Overdragelsesfasen er en af de vigtigste faser i et outsourcingforløb, fordi det er gennem en smidig overdragelse, kontinuiteten sikres i et outsourcingforløb. Et smidigt forløb forhindrer, at kunden mærker noget til de ændringer, som overdragelsen medfører, uanset om det er en førstegangsoverdragelse, eller det er en rutinemæssig overdragelse mellem to leverandører.

Selve overdragelsesfasen består af en serie forbundne aktiviteter, som tilsammen har til formål at skabe kontinuitet i driften og hindre, at ydelse i processer og systemer påvirkes af eventuelle driftsrelaterede ændringer. For en delmængde af aktiviteterne i overdragelsesfasen er det svært at vurdere omfanget på forhånd. Aktiviteterne, der vedrører de omfangsmæssigt variable områder i outsourcingforløb, er svære at estimere og bliver derfor ofte undervurderet ressourcemæssigt:

- Migration af data og systemer
- Implementering og forankring hos ny leverandør
- Problemløsning undervejs i forløbet
- Projektplanlægning og re-planlægning.

For de øvrige aktiviteter i overdragelsesfasen er indholdet mere standardiseret. De øvrige aktiviteter kan opdeles i fem hovedaktiviteter og en forberedelsesfase.

Forberedelse	Opstart	Arkitekturtransfer	Forretningsproceduretransfer	Kulturtransfer	Afprøvning og Ramp-up
<ul style="list-style-type: none"> • Projektorganisation • Definition af roller og ansvar • Opbygning af team • Snapshots af arkitektur og system setup • Service Level Baselines • Strategi for vidensoverførsel • Test af forløbet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaljerede transitionsplaner • Mapping af kulturelle ligheder og forskelle • Kommunikationsplan • Opstart af risikolog • Krav til Service Levels • Etablering af midlertidig SLA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af teknisk platform • Installation af software på ny teknisk platform • Overførsel af data til ny teknisk platform • Etablering af netværk og grænseflader. 	<ul style="list-style-type: none"> • Test cases, accepttest • Procesændringer • Service Desk • Problem Management • Change/Release Management • Sikkerhed • Øvrige driftsprocesser (ITIL) • Endelig SLA • Økonomi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapping af organisationskultur • Kulturmatch ift. valgt strategi • Opdyrkning af forandringsagenter • Formidling af strukturelle ændringer • Opdatering af personalepolitik • Overvågning i overdragelsesfase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Test af SLA-mål ift. forudsætninger • Test ift. godkendelseskriterier • Ramp-up til driftsfasen.

Tabel 3. Hovedaktiviteter i overdragelsesfasen

Overdragelsesfasen afsluttes med en afprøvnings- og ramp-up fase, hvor kunden gennem en leveranceprøve afprøver den samlede leverance i forhold til SLA-krav og godkendelseskriterier, og det er vores erfaring, at leveranceprøven herudover bør indeholde en optrapning til normal driftsstatus. Indholdet af selve driftsfasen gennemgås i næste afsnit.

Incitamentsmodel

Succesfuld gennemførelse af overdragelsesfasen er nøglen til en smidig opstart hos den nye leverandør, og en smidig opstart har betydning for, hvor hurtigt det gode kunde/leverandørforhold kan etableres. Erfaringsmæssigt er det derfor vigtigt, at man som kunde er åben over for at introducere en incitamentsmodel, som tilgodeser den afgivende leverandør. Dette er måske lettere sagt end gjort, især hvis samarbejdet har slidt på parterne. Men incitamentsmodellen kan have stor betydning for mobiliseringen af den afgivende leverandør i forhold til levering af komplet dokumentation samt erfaringer, råd og vejledning, som den afgivende leverandør har opbygget undervejs gennem forløbet som leverandør.

5.4. Driftsfasen

Det seje træk

Driftsfasen er det lange seje træk i outsourcingforløbet. Det er den længste sammenhængende fase i outsourcingprocessen, og med en placering umiddelbart efter de ressourceintensive udbuds-, selektions- og overdragelsesfaser er driftsfasen tit belastet af procestræthed og udmattelse.

Dette er en konkret udfordring for den enkelte outsourcingkunde, som efter en intens periode har brug for at puste ud og genvinde kræfterne på et tidspunkt, hvor driftsprocesserne skal køres ind, og leverandørerne holdes fast på de aftalte serviceniveauer.

I litteratur og artikler findes der mange bud på formål og væsentlige aktiviteter i driftsprocesserne. Vi har med udgangspunkt i vores praktiske erfaringer valgt at fokusere på de vigtigste aktiviteter i forhold til at gøre kundens samlede opfølgning så effektiv som muligt.

Parallele forløb

De bedste resultater opnås efter vores erfaring ved at igangsætte de vigtigste outsourcingrelaterede driftsprocesser i fire parallelle forløb:

- Aktiv leverandør- og aftalestyring
- SLA-opfølgning og rapportering
- Opdatering og vedligeholdelse af dokumentation
- Opfølgning på og forbedring af operationelle procedurer

Aktiviteterne i de fire parallelle forløb skaber tilsammen den nødvendige kobling mellem overdragelsesfasen og det næste outsourcingforløb. Hermed sikres forretningen kontinuitet i og mellem outsourcingforløbene.

Det er vigtigt at kende hovedformålene og det primære indhold for hvert af de fire hovedforløb, hvis man vil opnå maksimalt udbytte af sin outsourcingaftale. Vi giver i de følgende afsnit vores bud på, hvor gullet er gemt i hvert af de fire parallelle forløb:

Aktiv leverandør- og aftalestyring

Den aktive leverandør- og aftalestyring skal have sit udspring i den aktuelle kontrakt, og derfor er opgave nr. 1 for en outsourcingkunde at gennemscanne aftaledokumenterne for:

1. Ydelser som leverandøren er ansvarlig for
2. Ydelser som kunden er ansvarlig for at levere.

Opfølgningskalenderen

Eller:

3. Forudsætninger, som kunden er ansvarlig for, er opfyldt.

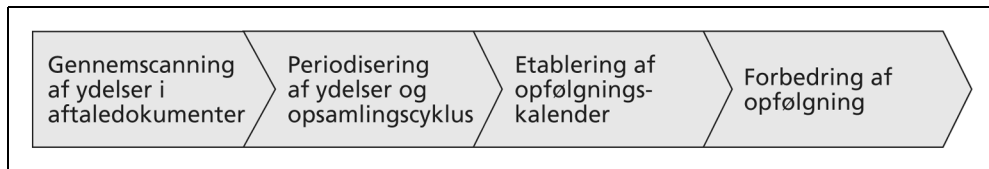
Disse forhold skal være aftalte og eventuelle spørgsmål afklaret inden kontraktunderskrivelse. – Alternativt skal eventuelle udeståender være beskrevet i en mangelliste, der indsættes som et bilag til aftalen.

Næste skridt er at periodisere ydelserne over kalendertid med henblik på at fastlægge målepunkter, planlægge den bedst mulige dataopsamlingscyklus og samle vigtige milepæle og aktiviteter i et årshjul; en slags opfølgningsskalendarer.

At aktiviteterne er samlet og beskrevet i en opfølgningsskalendar tjener tre primære formål nemlig, at aktiviteterne kan uddelegeres, at opfølgningen er repetérbar og, at der er et kendt udgangspunkt for eventuelle forbedringer, som introduceres i forbindelse med opfølgningen.

Udover den løbende operationelle opfølgning på leverandørens opfyldelse af aftalen gennem leverance af ydelser, skal man som outsourcingkunde også sørge for at definere sin egen opfølgningsskalendar og løbende indsamle og registrere data til fremadrettet brug i forbedringsaktiviteterne.

Processen er skitseret herunder:



Figur 5. Etablering af opfølgningsskalendarer er en vigtig forudsætning for forbedringer

I praksis er det let at henfalde til kun at fokusere på det ene af de to ben i leverandør- og aftalestyringen dvs. enten leverandør- eller aftalestyring, og derfor er det også en god idé at gennemføre kortlægning af KPI'er og aftalebestemmelser som en samlet øvelse.

SLA-opfølgning og rapportering

SLA-opfølgning og rapportering er to sider af næsten samme sag. I SLA-opfølgningen indsamles og sammenholdes performedata og mål- og reaktionsdata, og de indsamlede data sammenholdes med baseline for hver enkelt SLA.

4.14. Post-outsourcing

Husk forretningen Rapporteringsopgaverne er i højere grad fælles opgaver på tværs af SLA'er med videre og kræver en tættere løbende dialog med forretningsorganisationen.

Det er muligt gennem en række karakteristika at tilnærme sig en definition af den gode SLA-opfølgning:

Den gode SLA-opfølgning:

- Er accepteret
- Forbedres løbende
- Er karakteriseret ved objektivitet og repetérbarhed
- Er grundig, men stadig administrativt håndterbar
- Er direkte koblet til proces og resultat
- Skaber værdi for kunde, leverandør og ledelse.

Opdatering og vedligeholdelse af dokumentation

Dokumentation betaler sig

Dokumentationen er på mange måder en vigtig forudsætning for succesfulde outsourcingforløb og udviklingen af frugtbare kunde/leverandør relationer.

Dels medvirker opdateret dokumentation til at skabe hurtigere forståelse for eventuelle problemstillinger og sammenhænge mellem problemstillinger, og dels er dokumentationen en facitliste for outsourcingpartneren i forhold til it-miljøerne.

Arbejdet med at opdatere dokumentationen er slidsomt, men giver også en stor tilbagebetaling økonomisk og på resourcesiden i og med, at der ikke skal udarbejdes ny dokumentation ved 2. og 3. gangs outsourcingforløbene.

Opfølgning på og forbedring af operationelle procedurer

Det er ikke svært at finde standardkataloger over operationelle procedurer, og man kan blandt andet i ITIL finde inspiration til sammenligning af egne behov med standarden.

Indsamling af forbedringsforslag

Det, som er vigtigt i forhold til muligheden for at forbedre procedureerne, er, at der sker en kontinuerlig og struktureret indsamling og prioritering af forbedringsforslag, og at disse forslag prioriteres og implementeres så hurtigt, som organisationen magter det. Selve processen ligner den Kaizen-proces, som mange måske kender fra Lean-verdenen.

5.5. Inspirationsfasen

Inspirationsfasens formål er at skabe en inspirationsimpuls i organisationen, som på én gang skaber sammenhæng mellem erfaringerne fra det hidtidige forløb og virksomhedens fremtidige behov og samtidig sætter resultater og behov i perspektiv i forhold til den tekniske, organisatoriske og metodemæssige udvikling i perioden.

Inspirationsfasen spiller en central rolle på vej mod det videre forløb med samme eller ændret ydelsessammensætning, fordi eventuelle ændringer i ydelsessammensætningen har betydning for udvalget af potentielle leverandører.

Der findes flere modeller⁵, som kan bruges til at facilitere State-of-the-Art impulsen. Det vigtigste i valget af model er ikke, hvilken teori og empiri modellen bygger på, men i højere grad at modellen har vist sig egnet i praksis til at drive forandringer.

Inspirationsfasen har sigte på at skabe bevidsthed om organisationens samlede viden og forventninger til fremtiden ud fra deltagernes erfaring, oplevelser og forventninger til fremtiden.

Timing er vigtig

Selv med kerneaktiviteterne kortlagt, er inspirationsfasen den mest u håndgribelige i det samlede forløb, da den typisk ikke falder på et bestemt tidspunkt i forløbet, udover timingmæssigt at være placeret i den sidste halvdel af outsourcingforløbet. Vi har i vores post-outsourcingmodel anført vigtigheden af, at inspirationsfasen placeres på et sted i forløbet, hvor der dels er høstet tilstrækkeligt med erfaringer fra det hidtidige forløb, og hvor der dels er kort tid til, at udbudsforløbet skal gentages, så den skabte inspirationsimpuls afspejler virksomhedens aktuelle muligheder.

Den eneste faste binding, der er, er at inspirationsfasen tidsmæssigt ligger umiddelbart før beslutningsfasen, da virksomheden skal bruge inspirationen til at træffe den bedst mulige fremadrettede beslutning. Inspirationsfasens klimaks er eksempelvis en fælles workshop, hvor den samlede viden og energi i State-of-the-Art impulsen konsolideres og

5) Eksempler: John P. Kotters 8-trins forandringsmodel www.theheartofchange.com, LaMarsh "The Managed Change" model www.lamarsh.com, Umberto Maturana "Den passende forstyrrelse" www.oikos.org/maten.htm

forløses med henblik på at beskrive virksomhedens krav til det fortsatte forløb.

Input til inspirationsfasen kommer fra interviews i organisationen, pris/ydelsescheck hos leverandører, virksomhedens strategiprocesser (forretning og it) og benchmark data fra 3. parts leverandører som f.eks. Gartner og IDC. Input indsamles gennem den sidste del af forløbet frem til den fælles workshop.

5.6. Beslutningsfasen

Når processen for post-outsourcing behandles som et sammenhængende forløb, vil virksomheden have et veldokumenteret grundlag for beslutningen om at fortsætte, stoppe eller ændre et outsourcingforløb. Beslutningsprocessen baseres på de erfaringer, som virksomheden har gjort sig, siden den nuværende aftale blev underskrevet, og output fra inspirationsfasen er væsentligt input til beslutningsprocessen.

Processen i beslutningsfasen følger som regel virksomhedens interne beslutningsproces, hvilket har stor betydning for den interne forankring i ledergruppen, som beslutningen om outsourcing kræver.

Afstemning

Outsourcingprocessen påvirker potentielt mange forretningsområder i forbindelse med indsamling af krav og forventninger, og undervejs i beslutningsfasen er det derfor nødvendigt at gennemføre en grundig forventningsafstemning med de berørte ledere.

Beslutningsfasen følger normalt et struktureret forløb, hvor input gradvist konsolideres, forædles og struktureres, så lederne i de berørte områder har tilstrækkeligt grundlag for at træffe beslutning om at bakke op om outsourcingforløbet over for topledelsen.

Afslutningsvis samles input fra alle berørte ledere i et samlet beslutningsoplæg, som bliver grundlag for en godkendelse af at fortsætte outsourcingforløbet.

Den beskrevne proces er udpræget konsensusorienteret, og det er helt bevidst, fordi et outsourcingforløb normalt berører mange i organisationen og derfor kræver bred opbakning for at kunne realiseres. Omvendt er der også nogle forløb, som bare skal gennemføres næsten uanset hvad. Her er det så vigtigt at huske på, at der normalt ikke er afsat plads

eller tid i opstarts- eller overdragelsesforløbene til at stoppe op og reflektere over den dybere mening med outsourcing, og om det er et godt valg for virksomheden. Formålet skal derfor være klart formuleret fra starten af forløbet.

5.7. Tværgående opgaver

De tværgående opgaver i post-outsourcingprocessen har til formål at sikre, at alle involverede forretningsområder holdes opdaterede på samme niveau i processen, at alle aktiviteter løbende er afstemt indbyrdes, og at alle leverancer lever op til virksomhedens kvalitetskrav.

Vores erfaring er, at følgende to tværgående aktiviteter skal prioriteres:

- Opfølgning på kvalitetsmål/KPI'er
- Forandringsledelse og ændringsstyring.

De primære elementer i de to tværgående aktiviteter gennemgås i de følgende to afsnit.

5.7.1. Opfølgning på kvalitetsmål og Key Performance Indicators, KPI'er

Effektiv opfølgning

Kvalitetsmål og Key Performance Indicators er den mest effektive måde at følge op på, om outsourcete aktiviteter leveres i henhold til aftale og specifikationer. Når det er sagt, har vi set talrige eksempler på ambitiøse opfølgings- og rapporteringsprocesser, som ender med at drukne virksomheden i data frem for at kombinere oplysningerne til operationel styringsinformation.

Grundstenene til opfølgningen lægges i den Service Level Agreement, som leverandørerne skal leve op til, og det er derfor hér, at man for sin egen skyld skal være grundig med at definere krav til dataopsamling og rapportering. Vi anbefaler, at der gennemføres en målnedbrydning med henblik på at identificere de vigtigste mål og afhængigheder mellem data, så der indsamles nok data til at opfylde virksomhedens krav til rapportering.

Kontinuitet

Kvalitetsmålene sikrer, at alle leverancer fra eksterne leverandører lever op til de samme krav, som virksomhedens interne processer skal opfylde. Dette er en vigtig forudsætning for opretholdelsen af et kontinuerligt højt kvalitetsniveau i

sammensatte leverancer, som indeholder både interne og eksterne leverancer.

Til brug i rapporteringen er det normalt tilstrækkeligt, at der opstilles 1-2 KPI'er for hver fase i post-outsourcingmodellen. For hver KPI specificeres:

- Indhold (data)
- Operationelle mål for perioden (grænseværdier)
- Mål for forbedringer i perioden (KPI for næste fase skal afspejle dette).

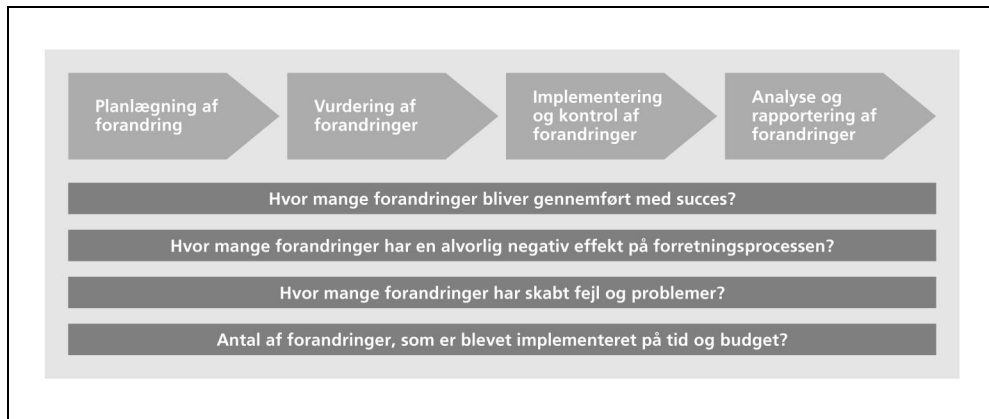
Der er skrevet tykke bøger om kvalitetsmål og KPI-opfølgning, men her er det vigtigt for os at udpege basis for opfølgningen: For den samlede post-outsourcingproces opstiller vi til brug i opfølgningen et samlet fælles indeks for kvalitetsmål og KPI'er, som skal dokumentere, at kvalitet og ydelse for den samlede proces lever op til kravene i kontrakt og SLA. KPI Indekset vurderes og justeres efter behov og efter afslutning på hver fase i post-outsourcingprocessen.

5.7.2. Forandringsledelse og ændringsstyring

Ændringer i forhold til processen

Gennem det samlede post-outsourcingprocesforløb kan der opstå en række situationer, hvor der skal foretages ændringer i kontrakt og/eller processer på baggrund af indtrufne hændelser. For at sikre at den enkelte hændelse og efterfølgende ændring ikke skaber uheldige konsekvenser for hele post-outsourcingprocessen, skal der foretages en række vurderinger og valg i forhold hver enkel ændring. Ændringerne skal f.eks. også ses i forhold til den samlede proces og ikke i forhold til kontraktuelle ændringer, hvilket direkte vil fremgå af kontraktteksten.

Ændringsprocessen er illustreret i figuren herunder.



Figur 6. Proces for ændringshåndtering

Omfanget af forløbet vil variere fra hændelse til hændelse, men i store træk følger processen for ændringshåndtering et mønster som nedenfor beskrevet.

En hændelse eller et sæt af hændelser kan resultere i et ændringsbehov, der kræver planlægning af ændringen. Ved beslutning om gennemførelse af ændringer fastlægges en implementerings- og testplan, før ændringen vurderes, implementeres og dokumenteres.

Efter planlægningen initieres en gennemgående vurdering af ændringen. Hver enkelt hændelse, der medfører et ændringsbehov i forhold til post-outsourcingprocessen, vurderes grundigt, før der træffes beslutning om eventuel gennemførelse. Vigtigheden af ændringen måles f.eks. i forhold til konsekvenser for andre processer, tid og økonomi.

Ændringen implementeres jf. den lagte implementerings- og testplan, og resultatet af ændringen kontrolleres for at sikre korrekt implementering. Omfanget af forløbet skal balanceres i forhold til ændringens forretningsmæssige betydning.

Check resultatet

Endelig foretages en analyse og rapportering af ændringen og det realiserede resultat. Resultatet af ændringen måles og dokumenteres for at sikre overholdelse og fastholdelse af den ønskede effekt med fokus på påvirkningen af tid, økonomi og ressourcer.

Afslutningsvis gennemføres en kvalitetsvurdering af ændringen, og for hver delproces sammenholdes antallet af implementerede ændringer og antallet af succes'er og fiaskoer. Ændringer, der ender med at have en negativ effekt på for-

retningsprocessen, dokumenteres, og herudover dokumenteres grundlaget for alle ændringer, der har overholdt tid og økonomi, med henblik på erfaringsudveksling.

6. Afslutning

Vi har med denne artikel søgt at skabe forståelse for vigtigheden af aktiviteterne i driftsfasen mellem to udbudsforløb. For os er der ingen tvivl om, at en fokusering og strukturering af post-outsourcingforløbet er ekstremt vigtig, fordi det sparer såvel kunderne som leverandørerne for oceaner af tid og tilhørende dårlige oplevelser.

Forebyggelse vs. helbredelse

Vi er bevidste om, at mange organisationer har en del erfaring i at køre disse forløb og hæfter os ved, at på trods af at virksomhederne har omfattende erfaring og prioriterer leverandør- og kontraktstyring højt, så sker det, at aktiviteterne alligevel bliver 'glemt' eller nedprioriteret i praksis, hvis driften ellers kører fornuftigt. Det er først, når noget går galt, at man 'opper' sig.

Det er her, vi med denne artikel råber vagt i gevær – som outsourcingkunde skal der altid følges op på leverandørens præstationer, både i forhold til kontrakten og i forhold til eventuelle ændringer i kundens krav og mål undervejs i driftsprocessen. Det er ligesom en sportsmand m/k, som bliver bedre af træning. Typen af træning kan så være til diskussion: Om det er høj intensitet, der skal til for at opbygge kondition, intervaltræning for at opbygge styrke eller noget tredje, men træning skal der til.

Netop derfor skal kunden eksercere leverandøren regelmæssigt. Ellers ruster forholdet, og kontraktens og bilagernes ordlyd fortøner sig i glemsel og stiltiende accept.

Hvis vi her på dette sted og med denne artikel har formået at skabe større fokus på aktiviteterne i driftsfasen i outsourcingforløbet hos læseren, er vores mission med artiklen lykkedes. Tak for opmærksomheden!

7. Anvendte kilder

Litteratur:

Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, Free Press 1998 (1985).

Gartner, *Positions 2005*, Gartner, 2005.

Dansk Industri og ITEK, *Guide til outsourcing og etablering*, DI, 2004.

Lacity, M. C., Willcocks, L. P., Feeny, D. F., *IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control*, Harvard Business Review, 1995.

Cross, J. *IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach*, Harvard Business Review, 1995.

IT-panelundersøgelse, Børsen, 2004.

Succes med IT-outsourcing, IDC, 2002.

IT-outsourcing Survey, PA Consulting Group, 2006.

Calling a change in the Outsourcing market, Deloitte, 2005.

Websites:

John P. Kotters 8-trins forandringsmodel:
www.theheartofchange.com

LaMarsh "The Managed Change" model:
www.lamarsh.com

Umberto Maturana "Den passende forstyrrelse":
www.oikos.org/maten.htm

