

Copenhagen Business School

Kandidatafhandling Cand.merc.aud.-studiet

Institut for Regnskab og Revision

Udfordringer og overvejelser i forbindelse med IT-outsourcing

Morten Weber Olesen

Med vejledning fra:

Kurt Keldebæk

Afleveret den 20. oktober 2009

Copenhagen Business School 2009

Forord

Nærværende afhandling er udarbejdet som led i Cand.merc.(aud.) uddannelsen på Copenhagen Business School.

Afhandlingen omhandler behandling af virksomheders outsourcing af IT, samt forhold i forbindelse med revision heraf. Afhandlingen udmunder i generelle anbefalinger til virksomheden og revisor.

Afhandling er indleveret på Cand.merc.(aud.) sekretariatet på Copenhagen Business School, tirsdag d. 20. oktober 2009 af:

Morten Weber Olesen

Executive summary

The purpose of this thesis is to give advice on how companies and auditors should handle the outsourcing process, including the challenges and concerns the company faces when deciding on the use of IT outsourcing in the long run. Furthermore the thesis addresses the problems the auditor faces during his audits of businesses using IT outsourcing and aims to give advice on this subject.

The advice/recommendations outlined in this thesis will be based upon the following research questions;

- How should the company handle the outsourcing of IT?
- What is required of the auditor in the audit of IT?
- What things does an auditor need to consider when auditing the outsourcing of IT?
- What are the advantages and disadvantages, including risks associated with the outsourcing of IT?

These questions will be answered by analyzing the theory in connection with a case created for this thesis. The case is based on a fictitious company and its problems have been made to provide a basis for discussion for the present analysis. The analysis is divided into two chapters, each with two sub-elements. The first chapter takes the perspective of the company during its consideration prior to the outsourcing option and later when the outsourcing has been implemented. The second chapter analyzes the two scenarios from the auditor's point of view.

The majority of the challenges and considerations the company is facing are of firm-specific nature, which is why it is impossible to arrive at a general set of recommendations when it comes to IT outsourcing. The recommendations in this thesis are nevertheless relevant to most businesses. If the company follows the recommendations presented, the company will significantly improve the likelihood of a successful outsourcing. One of the key success factors in this context is company preparation prior to the implementation of outsourcing.

In general, the auditor should be involved in the outsourcing process as early as possible, since he usually has good professional insight and competence. Furthermore, the auditor is able to advise on the company's IT security and make the necessary additions to the outsourcing contract. When the auditor is auditing the outsourcing, he should base it on the requirements outlined in the Danish auditing standard 402. In this context the auditor should assess the possibility of using statements that are appropriate for the outsourcing scenario. In using statements, auditors should pay particular attention to the associated risks, including insufficient statements, the suppliers' auditors' level of competence and compliance with the laws.

If the auditor and the company use the recommendations in the thesis, they will be more likely to achieve a successful implementation and auditing of IT-outsourcing.

Indhold

FORORD	2
EXECUTIVE SUMMARY	3
1. FORMALIA	6
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	7
1.2 AFGRÆNSNING	7
1.3 STRUKTUR OG METODE	9
1.4 AFHANDLINGENS MODTAGERE.....	10
1.5 DEFINITION AF OUTSOURCING.....	11
2. TEORI.....	13
2.1 HVORFOR OUTSOURCING.....	13
2.2 OUTSOURCING-PROCESSEN	16
2.2.1 Indledning.....	16
2.2.2 Foranalyse og planlægning.....	17
2.2.3 Udformning og forhandling af kontrakt	26
2.2.4 Overdragelse og driftsstart	32
3. CASE.....	36
3.1 INTRODUKTION.....	36
3.2 VIRKSOMHED X	36
4. ANBEFALINGER TIL VIRKSOMHEDEN.....	39
4.1 VIRKSOMHEDEN INDEN IMPLEMENTERING AF OUTSOURCING	39
4.1.1 Hvorfor outsource – succeskriterier.....	39
4.1.2 SWOT analyse	40
4.1.3 Kernekompetencer.....	43
4.1.4 Risikoanalyser	44
4.1.5 Udbudsstrategi	46
4.1.6 Udvælgelse af leverandør.....	47
4.1.7 Forhandling og kontraktudarbejdelse.....	53
4.1.8 Sammenfatning	54
4.2 VIRKSOMHEDEN EFTER IMPLEMENTERING AF OUTSOURCING.....	55
4.2.1 Monitorering og måling	56
4.2.2 Benchmarking.....	58
4.2.3 Evaluering.....	58
4.2.4 Sammenfatning.....	59
5. IT-REVISION	60
5.1 INTRODUKTION.....	60
5.2 RS 315 OG RS 330	60
5.3 RS 402	62
5.4 RS 3411	63
5.4.1 RS 3411 Type A erklæring.....	65
5.4.2 RS 3411 Type B erklæring.....	65
5.5 ALTERNATIVER TIL RS 3411 (SAS 70 OG ISAE 3402).....	66

5.5.1 SAS 70	66
5.5.2 ISAE 3402.....	66
6. ANBEFALINGER TIL REVISOR	68
6.1 INDEN IMPLEMENTERING AF OUTSOURCING.....	68
6.2 EFTER IMPLEMENTERING AF OUTSOURCING.....	69
6.2.1 <i>Generelt</i>	69
6.2.2 <i>Revisionserklæringer</i>	70
6.3 SAMMENFATNING	71
7. FORDELE OG ULEMPER VED OUTSOURCING.....	72
7.1 FORDELE I FORBINDELSE MED OUTSOURCING:.....	72
7.2 RISICI FORBUNDET MED OUTSOURCING:	72
7.2.1 <i>Risici forbundet med manglende forberedelse</i>	72
7.2.2 <i>Risici forbundet med leverandøren</i>	73
7.2.3 <i>Risici forbundet med leverandørsamarbejdet</i>	73
7.2.4 <i>Risici forbundet med medarbejdere</i>	74
7.2.5 <i>Risici forbundet med eksterne faktorer</i>	74
8. KONKLUSION	75
9. PERSPEKTIVERING	77
10. LITTERATURLISTE.....	79

1. Formalia

Begrebet outsourcing har eksisteret i mere end 40 år, men er i løbet af det sidste årti i særdeleshed, blevet et veletableret forretningsværktøj i det moderne erhvervsliv. Den teknologiske udvikling har endvidere sat skub i behovet for IT-outsourcing, hvilket stadig flere virksomheder finder uundværligt grundet manglende ekspertviden i organisationerne. Markedet for IT-outsourcing repræsenterede alene i 2004 en værdi på 150 mia. USD på verdensplan - et marked der siden er vokset markant. Det skønnes, at 30-35 % af større virksomheders IT-budget anvendes på opgaver, der leveres ved brug af outsourcing¹. Analyser forudsiger, at markedet for outsourcing af IT vil have en stigning på 10 % fra 2006 til 2011².

De seneste års teknologiske udvikling har skærpet vigtigheden af konkurrencedygtig IT, der er blevet et ganske essentielt element for både private og offentlige virksomheder. Nødvendigheden af konstant at være opdateret resulterer i, at denne funktion tilmed er yderst ressourcekrævende, hvorfor flere virksomheder fortsat vælger at outsource dele af, eller hele IT-driften, til en ekstern samarbejdspartner.

I overvejelserne om anvendelse af outsourcing er virksomheden basalt stillet overfor er en "make or buy" problematik, hvorefter det skal vurderes, hvorvidt det er rentabelt at holde driften inhouse, eller om det er mere fordelagtigt at lade en serviceleverandør varetage opgaven³. Ydermere er en del af overvejelsen særligt knyttet til virksomhedens formål med at anvende IT-outsourcing, herunder ønsket om at have et mere koncentreret fokus på sine kernekompetencer, at standardisere sine systemer, at opnå ny viden og teknologi på en mindre omkostningstung måde eller at opnå en generel besparelse på virksomhedens omkostninger forbundet med IT.

For at opnå den ønskede service samt den forventede omkostningsminimering, er det væsentlig, at outsourcingprocessen forløber effektivt og inden for de rammer virksomheden har behov for. Effektivisering bør derfor være øverst på agendaen for de beslutningstagere, der påtænker at anvende IT-outsourcing. En nylig undersøgelse fra Warwick Business School⁴ har dog vist, at 6 ud af 10 virksomheder ikke undersøger, hvilket resultat deres valg om at outsource IT-funktioner, har haft. Denne undersøgelse understreger nødvendigheden af, at virksomheden bør konkretisere de reelle fordele ved outsourcing både ved opstart og som en løbende proces. Virksomheder, der ikke har gennemtænkt outsourcingen af deres IT-funktioner, får således typisk et negativt slutresultat og vil med stor sandsynlighed ende i en situation, om hvilke Per Palmkvist, IT-direktør hos JP/Politikens Hus har udtalt "*Når man outsourcer en hovedpine, får man som regel en dyr migræne i stedet*"⁵. De mange overvejelser ledelsen foretager, kan virke uoverskuelige og det kan være vanskeligt at danne sig et præcis billede af, hvilke fordele og ulemper virksomheder kan få ved at outsource deres IT.

¹ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 15.

² European IT Services Spending Forecast, Forester inc.

³ Oates: s. Outsourcing and the virtual organization, 1998, s. 10

⁴ Academic report fra Warwick business school fra 2009

⁵ Per Palmkvists blog, www.perpalmkvist.blogspot.dk

På baggrund af ovenstående synes det centralt at analysere, hvad outsourcing af IT indebærer af fordele såvel som risici, herunder hvilke områder virksomheder og revisorer bør være særlige opmærksomme på. Afhandlingen tager udgangspunkt i et casestudy, for at få indblik i de konkrete problemstillinger som outsourcingparter samt revisorer måtte stå overfor. Virksomheder og revisorer kan ved brug af konklusionerne fra afhandlingen tilegne sig et bedre kendskab til, hvordan disse skal forholde sig i en outsourcing situation.

1.1 Problemformulering

I afhandlingen foretages der en vurdering af, hvordan de nedenfor anførte problemstillinger påvirker virksomheden og revisor, samt hvorledes disse bør håndteres.

Nærværende afhandling har til formål at konkretisere og vurdere følgende problemstilling:

Hvilke udfordringer og overvejelser står virksomheden overfor ved valg af og/eller løbende beslutning om forsat anvendelse af IT-outsourcing og hvilke særlige hensyn bør revisor tage i forbindelse med revision af IT i en outsourcing situation?

På baggrund af ovennævnte vurderinger ønskes analysen udmundet i generelle forslag til håndtering af outsourcing af IT.

Til besvarelse af problemstillingen vil følgende arbejdsspørgsmål blive vurderet og analyseret:

- 1) **Hvorledes bør virksomheden håndtere outsourcing af IT?**
- 2) **Hvilke krav stilles der til revisor i forbindelse med revision af IT?**
- 3) **Hvilke særlige hensyn bør revisor tage i forbindelse med revision af IT i en outsourcing situation?**
- 4) **Hvilke fordele og ulemper, herunder risici er der for virksomheden forbundet med outsourcing af IT?**

1.2 Afgrænsning

I afhandlingen behandles udelukkende områder, der relaterer sig direkte til outsourcing af IT. Øvrige outsourcing områder, herunder outsourcing af bogholderifunktioner, lønbehandling, kantine, mv., vil således ikke blive behandlet.

Der afgrænses endvidere fra de skatteretlige og øvrige juridiske problemstillinger, som opstår i relation til outsourcing. Der tages således ikke højde for risikoens overgang, konsekvenserne ved anvendelse af skattefri eller skattepligtig omstrukturering herunder overdragelse af aktivitet, afståelsesbeskatning mv. samt de arbejdsretlige problemstillinger der opstår i relation til nedlæggelse/reducering af virksomhedens interne IT-funktion. Grunden til denne afgrænsning skyldes, at en fuldstændig analyse heraf vil være meget omfattende og udgør en afhandling i sig selv, hvilket vil fjerne fokus fra afhandlingens egentlige formål.

Ved outsourcing af IT vil opstå en traditionel P/A problematik, med virksomheden som agent og outsourcingleverandøren som principal. Uanset vigtigheden af de implikationer denne problematik medfører, afgrænses der i afhandlingen fra at se indgående herpå. Dette skyldes

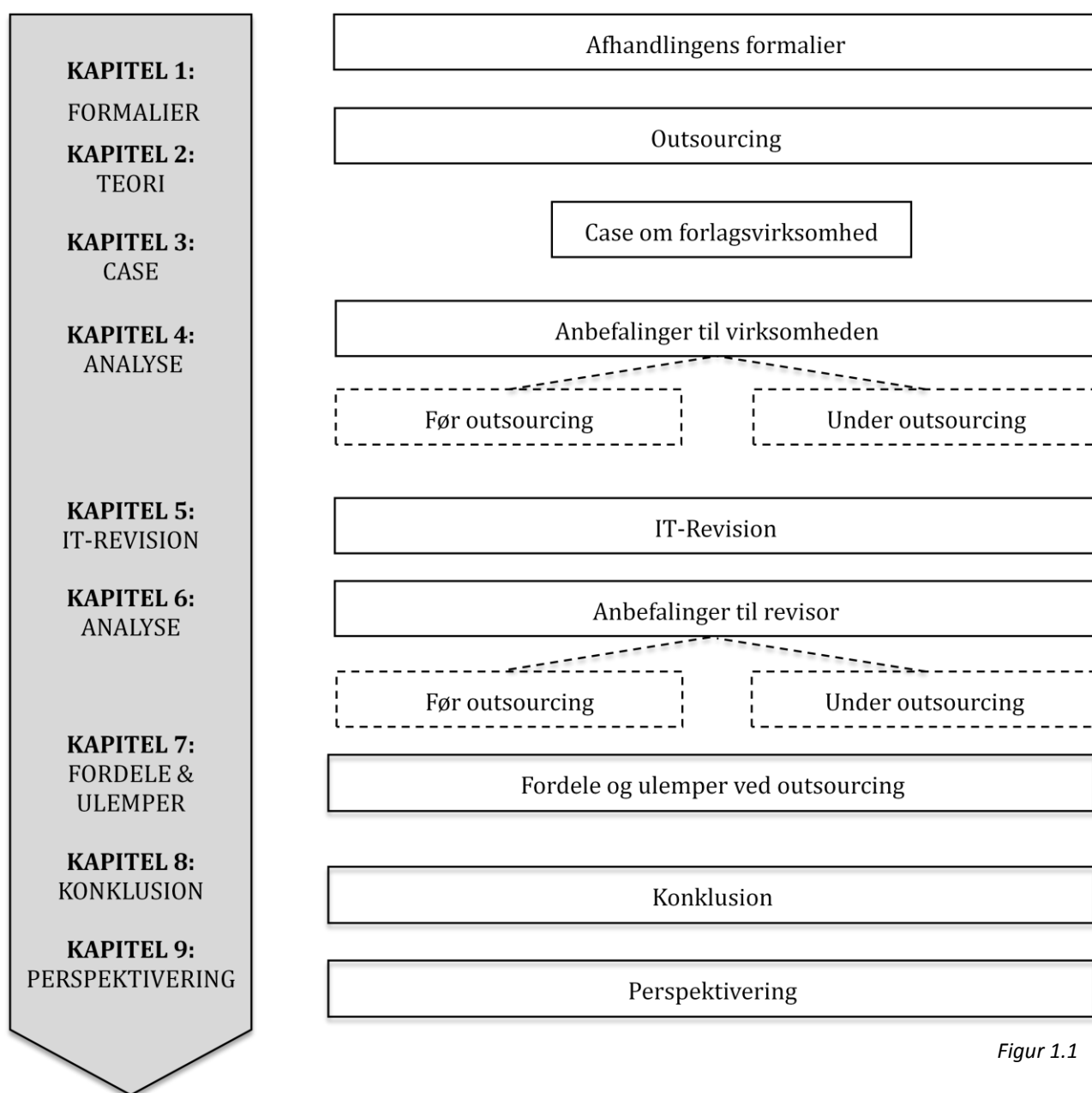
ligesom ovenfor at en fuldstændig analyse vil være omfattende og kan udgøre en afhandling i sig selv.

Der vil desuden alene blive fokuseret på de problematikker, som opstår i forbindelse med outsourcing til og fra vestlige lande. Hovedårsagen til denne afgrænsning er, at der i forbindelse med outsourcing til ikke vestlige lande kan opstå problemer, der ikke almindeligvis forekommer på det vestlige marked såsom kulturelle afvigelser, sprogbarrierer og forskellighed i almen praksis. En medregning af ovenstående elementer vil, som ovenfor fjerne afhandlingens overordnede fokus.

Formålet med denne afhandling er at bidrage til virksomheders viden om IT-outsourcing, hvor der i særdeleshed er fokus på praktiker siden, hvorfor afhandlingen foretages ud fra en ledelses og revisors synsvinkel. Der afgrænses således fra områder, der udelukkende har interesse for outsourcingleverandører.

1.3 Struktur og metode

Nærværende afsnit har indledningsvis til formål at klarlægge opgavens overordnede struktur, hvorefter der redegøres for opgavens tre områder; teorirammen, casestudiet og analysen.



Figur 1.1

Afhandlingen består af ni kapitler, hvoraf kapitel 2 udgør den teoretiske del. I det teoretiske kapitel, anvendes en kombination af dansk og international litteratur omkring outsourcing af IT fra både bøger og akademiske artikler med det formål at opnå en fyldig gennemgang af området. Eftersom majoriteten af de problemstillinger der opstår i forbindelse med generel outsourcing ligeledes opstår i forbindelse med outsourcing af IT, anvendes der ligeledes litteratur herom. Skabelsen af den teoretiske ramme-forståelse er central for at danne et overblik over emnet samt fremhæve relevante teorier, værktøjer og modeller. Herved appliceres det teoretiske analyseværktøj på problemstillingerne i det analytiske kapitel 4.

De teoretiske analyseværktøjer anvendes på den i afhandlingen anvendte case i kapitel 3. Casen er skabt ved egen tilvirkning og er således baseret på en fiktiv virksomhed, hvis problemstillinger er opstillet for at danne diskussionsgrundlag for de nærværende analyser.

Afhandlingens kapitel 4 har til formål, ved hjælp af teorien, at nedbryde problemstillinger og komme med løsningsforslag til, hvorledes virksomheden beskrevet i casen, bør håndtere outsourcingsituationen. Dette analytiske kapitel er opdelt i to delelementer. Først analyseres situationen hvor virksomheden overvejer outsourcing muligheden og dernæst hvor virksomheden har implementeret outsourcing. Formålet med at lave denne tidsmæssige opdeling af analysedelen er, at danne overblik over hvornår i processen/inden for hvilken tidsramme, de forskellige problemstillinger opstår.

I afhandlingens kapitel 5, udledes de krav der stilles til revisor i forbindelse med revision af IT, samt krav der er forbundet med revision af virksomheder der anvender outsourcing. Kapitlet behandler i den forbindelse relevante revisionsstandarder og erklæringer der finder anvendelse ved generel IT-revision og outsourcing af IT.

Udredelsen af ovenstående krav appliceres på nærværende problemstillinger i det analytiske kapitel 6. Dette analytiske afsnit har til formål at nedbryde problemstillinger og komme med anbefalinger til hvorledes revisor for case virksomheden bør forholde sig i forbindelse med outsourcing af IT. Kapitlet inddeles som i kapitel 4, i to delelementer. Indledningsvis analyseres scenariet før implementering af outsourcing og dernæst efter implementering af outsourcing.

Afhandlingens kapitel 7 opstiller de væsentlige fordele og ulemper der knytter sig til outsourcing. Disse fordele og ulemper er identificeret i forbindelse med den øvrige udarbejdelse af afhandlingen.

I afhandlingens analyser anvendes teorier og metoder ud fra, hvad der vurderes som bedst i den givne sammenhæng, hvorfor den overordnede metode i analysedelen er eklektisk.

Afhandlingen udmunder i en konklusion og en perspektivering i henholdsvis kapitel 8 og 9.

1.4 Afhandlingens modtagere

Afhandlingen henvender sig til virksomhedsledelsen, der overvejer at outsource, eller allerede har outsourcet IT funktioner. Endvidere retter afhandlingen sig til revisor for outsourcing virksomheder. Interessenterne vil via opgaven få et indblik i muligheder og faldgruppen i forbindelse med outsourcing af IT, hvorfor afhandlingen således tjener det formål at styrke effektiviseringsprocessen. Revisor kan anvende afhandlingen til at få forståelse af outsourcing af IT, for derved bedre at kunne identificere problemstillinger, samt yde mere specifik rådgivning inden for IT-området.

Yderligere vil andre der er impliceret i outsourcingprocessen, såsom nøglepersoner i IT-afdelinger, kunne tilegne sig viden og på den måde rådgive og støtte ledelsen i forbindelse med outsourcingen.

1.5 Definition af outsourcing

Outsourcingbegrebet bliver defineret forskellig afhængigt af den anvendte litteratur. Derfor redegøres der i følgende afsnit for, hvad der i afhandlingen forstås ved outsourcing, for at klarlægge den anvendte begrebsramme. Begrebet outsourcing bliver i Ole Horsfeldt's "IT Outsourcing" defineret som *"...interne aktiviteter i en virksomhed overføres til en ekstern leverandør, der herefter udfører de samme aktiviteter som en leverandør til virksomheden"*⁶

Definitionerne af outsourcing modeller er mange, idet de forskellige outsourcing metoder/modeller er specificerede og særligt knyttet til de motiver, som ligger bag valget af outsourcing af IT-drift. De begreber, der hyppigst bliver anvendt er⁷:

- **Strategisk outsourcing**, som gennemføres for at understøtte virksomhedens forretningsstrategier
- **Konventionel outsourcing**, som har til formål at reducerer omkostninger og opnå bedre kvalitet inden for IT områderne.
- **Selektiv outsourcing**, som omfatter overdragelse af en specifik løbende ydelse til leverandøren, på baggrund af nogle aftalte servicemål.
- **Transformationsoutsourcing**, som omfatter implementering af nye forretningsmodeller, hvor leverandøren leverer konventionelle outsourcing ydelser og bistår med teknologisk- og transformationsrådgivning.

Når en outsourcing kontrakt mellem virksomheden og outsourcingpartneren gennemføres, gøres det som regel med udgangspunkt i en af følgende modeller:

- **Full scale outsourcing**, som indebærer, at virksomheden overdrager aktiver som f.eks. hardware, programmel, lejemål og medarbejdere til serviceleverandøren.
- **Kapacitetsoutsourcing**, som omfatter, at serviceleverandøren til enhver tid skal stille den nødvendige kapacitet til rådighed for virksomheden, så som opdateret hardware og software.
- **Joint venture outsourcing**, som indebærer at virksomheden og leverandøren begge skal tilføre joint venture projektet aktiver og kompetencer.
- **Spin off-modellen**, som indebærer omstrukturering af virksomheden, således at IT-afdeling bliver en selvstændig juridisk enhed.
- **Application Service Provider**, som medfører, at kunden alene har adgang til en standardiseret applikation, der ejes og drives af leverandøren.

Det er således disse begreber og modeller der ligger til grund for, hvad der i denne afhandling forstås ved de forskellige måder at foretage IT-outsourcing på.

⁶ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 15.

⁷ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 20.

Uanset, at Ole Horsfeldt's definition skaber et forenklet billede af, hvad outsourcing er, danner den fortsat grundlag for den basisdefinition, der vil blive anvendt gennem resten af opgaven.

2. Teori

Formålet med dette kapitel er at belyse teorien omkring outsourcing, for derved at skabe et solidt fundament for den efterfølgende analyse. Kapitlet vil primært være baseret på teori om generel outsourcing, eftersom denne også kan benyttes ved outsourcing af IT. Endvidere vil specificeret teori omkring outsourcing af IT inddrages.

Indledningsvis foretages dog en kort gennemgang af de motiver, som ligger bag anvendelsen af outsourcing.

2.1 Hvorfor outsourcing

Der findes mange forskellige motiver for at vælge outsourcing, som i hver outsourcing situation afhænger af den enkelte virksomheds krav og behov. Valget om outsourcing kan, som udgangspunkt, både være en proaktiv strategisk beslutning om at blive mere lønsom, såvel som eksterne omstændigheder der påvirker beslutningen. Virksomheder ønsker, som hovedregel, at opnå følgende mål ved at indgå en outsourcingkontrakt⁸:

- **Reduktion i omkostninger**
- **Adgang til ekspertise og ny teknologi**
- **Øget fleksibilitet**
- **Fokus på kernekompetencer**
- **Standardisering**
- **Forudsigelig omkostningsstørrelse**
- **Positivt cash flow ved indgåelse af outsourcing aftale**

Disse formål ved outsourcing er nærmere gennemgået nedenfor.

Omkostningsreduktioner

Når en virksomhed vælger at outsource en del af sin drift, er hovedformålet oftest en forventning om at opnå en besparelse på det eksisterende omkostningsniveau. Virksomheden står således overfor en ”make or buy” problematik, hvor der skal laves en konkret vurdering af, hvilke omkostninger der er forbundet med at holde en funktion inhouse, kontra omkostningerne ved at få en outsourcing-leverandør til at overtage funktionen. En leverandør vil typisk have mulighed for at tilbyde samme ydelser til en bedre pris grundet stordriftsfordele⁹. Historisk set er der adskillige eksempler på virksomheder, der vælger at outsource, for på den måde at opnå besparelser og der igennem bedre økonomiske resultater. Et eksempel herpå er Chrysler der i 1997 implementerede en outsourcingstrategi, der medførte en profitstigning på \$325 mio. samt genererede besparelser på op mod \$ 1.2 mia. på længere sigt¹⁰.

⁸ Brown: The black book of outsourcing, 2005, s. 47

⁹ Leverandøren har mulighed for at servicere flere kunder fra en central lokation, samtidig med at de kan opnå besparelser ved at købe store partier af hardware og software og på den måde opnå bedre priser.

¹⁰ Mcivor: The outsourcing Process, 2005, s. 21.

Adgang til ekspertise og ny teknologi

Ved at outsource et driftsområde har virksomheden mulighed for at få adgang til leverandørens oparbejdede specialviden inden for det givne område. Endvidere kan samarbejdet med leverandøren benyttes til at skabe adgang til teknologier, som virksomheden ikke tidligere har haft mulighed for at få. At denne teknologi har været utilgængelig for virksomheden, kan skyldes at de omkostninger der er forbundet med at købe eller opbygge teknologien har været for store, eller at der foreligger ophavsretslige problemer. Foruden adgangen til ny teknologi, opnår virksomheder ligeledes adgang til øget IT ekspertise ved outsourcing af IT. Virksomheder der ikke har haft tilstrækkelig fokus på deres IT-strategi, eller har undervurderet behovet for investeringer på IT-området, kan ende i en situation, hvor de ikke længere er konkurrencedygtige på området. Ved at outsource deres IT-drift, har virksomhederne mulighed for, inden for en relativ kort periode, at være tilbage på et konkurrencedygtigt niveau¹¹.

Øget fleksibilitet

Eftersom IT-sektoren er i konstant udvikling, har virksomheder behov for at kunne omstille sig relativt hurtigt. Med denne udvikling oplever virksomheder, at både software og hardware er forældet kort tid efter anskaffelsen. Ved at outsource IT-driften er det muligt at følge udviklingen mere stringent, da serviceleverandøren har bedre muligheder for at følge den teknologiske udvikling, hvilket blandt andet skyldes stordriftsfordele. Der kan således opnås en konkurrencemæssig fordel i forhold til de virksomheder, som beholder driften inhouse, hvor ændringer ofte er tids- og ressourcekrævende¹².

Fokus på kernekompetencer

Inden man påbegynder en outsourcing-proces, er det altafgørende, at virksomheden klarlægger præcis, hvad deres kernekompetencer er. Kernekompetencerne skal holdes inhouse og de funktioner, der er mindre konkurrencedygtige, kan som udgangspunkt med fordel outsources. Besparelsen af ressourcer i forbindelse med koordinering af aktiviteter, der ikke er indenfor virksomhedens specialeområde, giver mulighed for at fokusere på virksomhedens kernekompetencer og derved potentiale for opbygning og videreudvikling af disse områder.¹³

Standardisering

Når en virksomhed internt udvikler sine IT-systemer over en årrække, kan der være tendens til, at der bliver anvendt forskellige platforme, programmer og systemer. Forklaringen herpå er ugennemtænkte strategier og såkaldte her-og-nu-løsninger, som på flere planer er ufordelagtige.

Dette skaber problemer i den forstand, at det er en omstændig proces for virksomheden at servicere, opdaterer og integrere systemerne på en hensynsfuld måde. Ved at outsource, får

¹¹ Mcivor: The outsourcing Process, 2005, s. 23.

¹² Mcivor: The outsourcing Process, 2005, s. 22.

¹³ Oates: Outsourcing and the virtual organization, 1998, s. 42

virksomheden mulighed for at standardisere systemerne på tværs af virksomheden og kan derved forebygge og udbedre eventuelle problemer.¹⁴

Forudsigelige omkostninger

Det kan være problematisk at identificere, hvor stor en omkostningspost IT-driften præcist udgør. Dette skyldes, at der ofte opstår uforudsete IT-omkostninger, der ikke fremgår af IT-budgettet, herunder den anvendte tid, som medarbejdere bruger på IT, trods dette ikke er deres kompetenceområde. Endvidere kan IT-omkostningerne indebære udgifter til eksterne konsulenter, samt til anskaffelse af nyt hardware eller programmel pga. uforudsete hændelser. Når virksomheden vælger at outsource, får den, til forskel fra ovenstående, mulighed for at etablere en præcis omkostningsstyring, eftersom det er vidst, hvilke omkostninger den har og hvilke den får i den nærmeste fremtid. I det omfang outsourcing-kontrakten ligger op til det, kan man endvidere i perioder, hvor man ikke har behov for samme mængde ydelser, lave justeringer på de services leverandøren yder.

Positivt cash flow ved indgåelse af outsourcing aftale

Ydermere har outsourcing den fordel at virksomheder herved får mulighed for at frigøre kapital. Såfremt en virksomhed har investeret i aktiver i form af hardware og software, kan der være mulighed for at overdrage aktiverne i forbindelse med outsourcing, hvorved virksomheden bliver kompenseret for værdien her af. Et eksempel herpå er virksomheder, der inden outsourcingen investerer i servere, der kan anvendes i forbindelse med outsourcingen. Hvis outsourcingleverandøren overtager driften af disse, er der mulighed for, at virksomheden bliver kompenseret økonomisk for værdien af serverne.

Endvidere kan virksomheden ved at vælge at outsource funktioner, der konstant kræver nye investeringer, undgå negative cash flow fra denne post på kort - og lang sigt.¹⁵

De ovenstående formål vurderes at være de væsentligste i afhandlingens sammenhæng. Der findes andre hensigter med outsourcing, såsom opnåelse af international erfaring og netværk, dog er det gældende, at de ovennævnte udgør de mest generelle.

¹⁴ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 16.

¹⁵ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 17.

2.2 Outsourcing-processen

2.2.1 Indledning

Processen før, under og efter outsourcing er essentiel for, hvorvidt et projekt bliver en succes eller ej. Der findes ikke én enkelt model for, hvordan en effektiv outsourcing-proces forløber, men derimod mange forskellige der dog alle har det fællestræk, at en gennemtænkt outsourcing-strategi er nøglen til succes.¹⁶ Figuren der ses til højre er udarbejdet ved egen tilvirkning, med udgangspunkt i tre forskellige modeller¹⁷. Ifølge denne er forløbet opdelt i tre nøgleprocesser: ”foranalyse og planlægning”, ”forhandling af kontrakt”, samt ”overdragelse og driftsfase”. Under hver enkelt proces er en opstilling af, hvilke primære aktiviteter virksomheden skal gennemgå i forbindelse med outsourcing. Det skal bemærkes, at de enkelte aktiviteter i processerne vægtes forskelligt, eftersom visse aktiviteter har større betydning for outsourcingens endelige udfald end andre.

Et outsourcingforløb af mellemstor karakter, kan sagtens tage op mod 12 måneder at gennemføre fra de første overvejelser til den endelige implementering.¹⁸ Særligt tre faser undervurderes ofte, hvilke resulterer i, at der ikke sjældent sker uforudsete hændelser, som forårsager at tidsplaner bliver forskudt yderligere. De tre faser virksomheder oftest undervurderer og derfor typisk forårsager forsinkelser i processen er følgende:

- Udarbejdelsen af servicebeskrivelser og fastsættelse af serviceniveauer, der ikke tidligere har været en del af virksomhedens funktioner.
- Forhandlingsfasen mellem virksomheden og serviceleverandøren.
- Overdragelse af outsourcingen



Figur 2.1: IT-outsourcingprocessen
Kilde: Egen tilvirkning.

¹⁶ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 21.

¹⁷ Gambel: Outsourcing essentials, 2003; Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 27. og Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 22

¹⁸ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 28.

I de følgende afsnit beskrives de elementer i outsourcingprocessen, som er oplistet i *figur 2.1*.

2.2.2 Foranalyse og planlægning

I overvejelsen af, hvorvidt outsourcing kan blive et rentabelt projekt, bør virksomheden indledningsvis identificere, hvorfor den ønsker at outsource. Dette tager sit udgangspunkt i grundanalyser af virksomhedens strategiske forhold, herunder indledende overvejelser omkring hvilke funktioner, virksomheden overvejer at outsource. Tidligt i outsourcingprocessen, bør virksomheden udarbejde en tidsplan over forløbet, der indeholder hovedpunkterne fra *figur 2.1*, hvor den kritiske deadline nødvendigvis er projektets implementering. Tidsplanen bør være faseinddelt og resultatet af de enkelte faser skal gerne være klarlagt. Med udgangspunkt i dette, bør processens tidsplan indeholde datoer for følgende aktiviteter;¹⁹

- Afholdelse af spørgsmålsmøder
- Afgivelse af tilbud
- Udvælgelse af tilbudsgivere
- Evt. due diligence
- Kontraktforhandlinger
- Valg af leverandør
- Transitionsfase
- Overtagelsesfase

2.2.2.1 Etablering af projektteam

Virksomheden skal tidligt i outsourcingprocessen fokusere på udvælgelsen af en projektleder, der har til opgave at etablere et projektteam. Det er grundlæggende for forløbets succes, at direktionen allerede fra begyndelsestidspunktet tager del i beslutningsprocessen for outsourcingen, da en sådan beslutning typisk medfører, at der foretages strategiske ændringer for virksomheden. Dette skyldes, at virksomhedens profil ændrer sig, hvorfor virksomhedens omkostningsstruktur forandres, hvorved der kan opstå nye risikoelementer, som virksomheden bør forberede sig på. Projektteamet skal udover projektlederen bestå af forretningsansvarlige for de enkelte forretningsområder, som outsourcingen vedrører. Deres primære ansvarsområde er at specificere forretningsmæssige krav og identificere risici i forbindelse med outsourcingen.²⁰ Endvidere bør der udvælges en økonomiansvarlig, en HR-ansvarlig og en IT-ansvarlig, hvis opgaver hhv. vil være, at varetage de økonomiske aspekter i forbindelse med outsourcingprocessen, håndtere opgaver i forbindelse med medarbejdere, herunder afskedigelse og genpladsering samt klarlægge de tekniske krav der stilles til leverandøren i forbindelse med overdragelsen. Projektteamet skal yderligere indeholde en juridisk ansvarlig, der skal varetage juridiske problemstillinger, herunder kontraktudarbejdelse og overdragelse.

I forbindelse med outsourcing, er det ofte nødvendigt for virksomheder at benytte sig af eksterne rådgivere, eftersom virksomhederne sjældent har de nødvendige ressourcer og

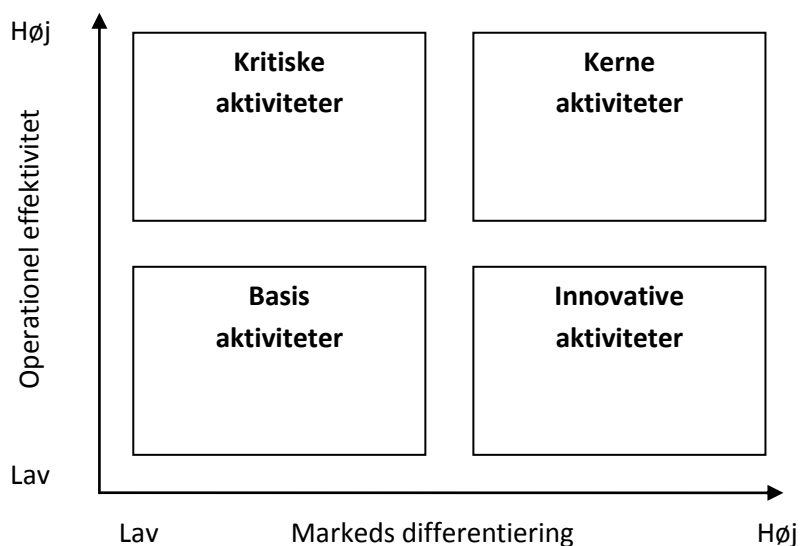
¹⁹Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 41.

²⁰Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 29.

kompetencer, der skal til, for at gennemføre projektet. Ved at anvende eksterne rådgivere får virksomheden mulighed for at matche leverandørens overlegne kendskab og erfaring inde for området, hvilket særligt er fordelagtigt i forbindelse med kontraktforhandling mv. . Typisk vil de eksterne rådgivere yde rådgivning i forbindelse med strategiske forhold af forretningsmæssige og teknisk karakter, projektstyring og risk-management, samt specielle opgaver som koncipering og performance-måling.²¹

2.2.2.2 Indledende analyser

For at identificere hvor i værdikæden, virksomheden er konkurrencedygtig, kan en SWOT analyse²² anvendes. Analyseværktøjet giver et overblik over virksomhedens status på et givent tidspunkt, ved at belyse virksomhedens indre formåen og omgivelsernes indvirkninger på virksomheden. Ved identifikation af, hvilke aktiviteter virksomheden bør holde inhouse (kernekompetencer) og hvilke aktiviteter der kan/ skal outsources, kan Prahalad og Hamel's analytiske ramme²³ med fordel anvendes, se figur 2.2.



Figur 2.2: Kategorisering af aktiviteter
Kilde: Prahalad og Hamel.

2.2.2.3 Kernekompetencer

Virksomhedens kernekompetencer kan være vanskelige at identificere, men som hovedregel, er de kendetegnet ved, at de giver virksomheden adgang til et eller flere markeder. For at kunne identificere kernekompetencerne, kan virksomheden bl.a. se på hvad deres kundesegment vurderer, at deres primære force er. Virksomheden skal således identificere, hvilken eller hvilke kompetencer der er årsag til, at kunderne køber deres produkter eller services, frem for at anvende konkurrenternes. Som det ses af figur 2.2, kan virksomhedernes kernekompetencer, defineres som et produkt af to dimensioner, graden af operationel effektivitet og graden af markeds differentiering.²⁴ Virksomheder bør, som hovedregel, ikke

²¹ Horsfeldt: IT-outsourcing, 2005, s. 30.

²² Groucutt: Foundations of Marketing, 2005, s. 104, : **SWOT** analysen: **S** – Strength – virksomhedens kompetencer, **W** – weaknesses – områder hvor virksomheden ikke er på samme niveau som konkurrenter, **O** – opportunities – Muligheder på markedet, **T** – threats – Trussler fra virksomhedens omgivelser der kan true virksomhedens forretningsområder. Groucutt: Foundations of Marketing, 2005, s. 106

²³ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 27

²⁴ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 27.

outsource kernekompetencer, eftersom dette med stor sandsynlighed vil mindske deres potentiale for at excellere på det givne forretningsområde og derved øge risikoen for mistede markedsandele på længere sigt²⁵. Det er endvidere væsentligt, at alle aktiviteter nuværende værdi og fremtidige potentiale bliver overvejet inden disse bliver outsourcet, eftersom der ellers kan opstå situationer, hvor virksomheden går glip af potentiel profit eller betydningsfuld viden.

Opsummeret kan det udledes, at virksomheden skal undgå at outsource en aktivitet, såfremt et af følgende kriterier er opfyldt;

- Aktiviteten er strategisk vigtig for virksomheden.
- Outsourcing af den pågældende aktivitet bevirker, at virksomheden bliver sårbar.
- Aktiviteten er en af virksomhedens kernekompetencer.²⁶

Som undtagelse til hovedreglen, nævner teoretikerne Baden-Fuller og Targett, fire tilfælde, hvor virksomheden alligevel skal outsource deres kernekompetencer;²⁷

- I tilfælde, hvor virksomheden er blevet ukonkurrencedygtig og derfor skal indhente tabt terræn.
- Ved ændrede værdikæder, hvorfor virksomheden må reagere på ændrede kundekrav.
- Grundet ny teknologi der har gjort virksomhedens kernekompetencer unødvendige.
- Hvis nye markeder åbnes som følge af ny teknologi eller nye kundekrav / efterspørgsler.

2.2.2.4 Risikoanalyser

Foruden vurdering af kernekompetencer, skal virksomheden foretage risikoanalyser rettet mod udbudsmarkedet. De fleste virksomheder opstarter en outsourcingproces med hensigten om en potentiel besparelse. Eftersom opstarten af outsourcing ofte er forbundet med store omkostninger er det essentielt at disse medtages i de samlede omkostningsovervejelser. Af denne årsag, er det vigtigt for virksomheden, at der allerede tidligt i processen foretages analyser af udbudsmarkedet for serviceleverandører. Hermed menes, at virksomheden blandt andet bør vurdere, hvorvidt:

- Mængden af kvalificerede leverandører er tilstrækkelig
- De kvalificerede leverandører er økonomisk stabile
- Leverandørernes kapacitet rækker til at servicere virksomheden
- Leverandørernes kernekompetencer svarer til virksomhedens behov
- Leverandørerne har tilstrækkelige ressourcer til at forblive førende på markedet
- Leverandørerne har evt. andre klienter der bliver prioriteret højere end virksomheden.²⁸

²⁵ Brown: The black book of outsourcing, 2005, s. 48.

²⁶ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 28.

²⁷ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 29.

²⁸ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 48.

Før virksomheden fortsætter outsourcingprocessen, bør den foretage relevante risikoanalyser, for at afdække hvilke risici, der er forbundet med outsourcingssituationen. Nedenfor er anført en ikke udtømmende liste af de overordnede potentielle risici, som virksomheden skal være opmærksom på. Grundet mængden af scenarier, angives alene de mest almindelige risici i et outsourcingforhold.²⁹

- Risici forbundet med manglende forberedelse
- Risici forbundet med leverandøren
- Risici forbundet med leverandør samarbejdet
- Risici forbundet med medarbejdere
- Risici forbundet med eksterne faktorer

En central del af risikoanalyserne er klarlæggelse af situationen på markedet for såvel virksomheden, som for leverandørerne. Et stabilt marked for virksomhed og leverandør er at foretrække, men som udgangspunkt er et stabilt outsourcing marked af størst betydning i forbindelse vurderingen af outsourcing risiciene. Dette skyldes, at virksomhedens forretningsmæssige risici formegentlig allerede er velkendte inden outsourcingens påbegyndelse og er en del af virksomhedens strategi uafhængigt af, om der foretages outsourcing af IT eller ej.³⁰

Efter virksomheden har været igennem de indledende analyser og overvejelser omkring outsourcingprojektet, bør virksomheden med overvejende sandsynlighed kunne vurdere om outsourcingen bliver en realitet. Umiddelbart herefter bør virksomheden informere medarbejderne om den forestående outsourcing. En klar kommunikativ udmelding overfor medarbejderne er den mest succesfulde strategi. Det skal her klarlægges i hvilket omfang outsourcingen kommer til at påvirke den enkelte medarbejder, samt informeres om tidsrammer og usikkerhed omkring projektets gennemførsel. Des tidligere i processen, at medarbejderne bliver involveret i projektet, des større sandsynlighed er der for, at det bliver positivt modtaget, hvorved virksomheden kan udgå unødvendige interne problemer såsom at medarbejderne direkte eller indirekte hæfter sig af projektet.

2.2.2.5 Udbudsstrategi

Inden der tages kontakt til leverandørerne er det ideelt at virksomheden anlægger en udbudsstrategi. Det skal vurderes, hvilken metode, der er mest relevant for virksomheden. De metoder der skal sammenlignes er; anvendelse af én eller flere leverandører, herunder om det skal forløbe som en samlet entreprise med en hovedleverandør, der hæfter for et antal underleverandører, eller om virksomheden selv vil kontrahere direkte med alle leverandørerne. Fordelen ved kun at anvende en leverandør er, at der aldrig vil opstå tvivl om, hvem der har ansvaret for, at en opgave bliver løst. Hvis virksomheden vælger at kontrahere direkte med flere leverandører, kan den risikere situationer, hvor der opstår tvivl omkring hvem, der har ansvaret for at udfører pågældende opgave, og i yderste konsekvens ende i en situation hvor der ikke bliver taget aktion i forbindelse med et kritisk driftsnedbrud. Vælger virksomheden entreprisemetoden, bør den være opmærksom på, at entreprenøren

²⁹ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 30. og Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 32.

³⁰ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 35.

formegentlig kræver prismæssig kompensation for den øgede risiko ved at varetage den totale opgave og påtage sig ansvaret for underleverandørerne. Foruden valget af leverandørsammensætning, skal virksomheden træffe beslutning om, hvorvidt den ønsker at anvende regionale, nationale eller internationale leverandører. For små virksomheder er det af mindre betydning, men for større internationale virksomheder kan det være af afgørende betydning at have den samme serviceleverandør på alle lokationer og derved opretholde standardiserede ydelser på tværs af organisationen.³¹ Dette skyldes blandt andet, at virksomheden herved undgår problemer med systemer, der ikke kan arbejde sammen.

2.2.2.6 Request for proposal

På baggrund af de ovenstående analyser og overvejelser skal virksomheden danne sig et billede af, hvilke behov den behøver dækket, samt hvilke forudsætninger der ligger til grund for outsourcingen. Denne viden skal dernæst videredistribueres til de potentielle tilbudsgivere, således at de har samme grundlag som virksomheden, for at udarbejde tilbud på outsourcingopgaven³². Dette opnås ved, at virksomheden udsender ”requests for proposal”³³ (RFP) til de potentielle leverandører. En RFP fungerer som forbindelse mellem den endelige outsourcingkontrakt og virksomhedens forretningsmæssige målsætninger, hvorfor det er essentielt, at der bliver produceret en solid RFP, hvor virksomhedens kommercielle og tekniske krav klart fremgår. Ved at udsende en gennemarbejdet RFP, forøger virksomheden sandsynligheden for at modtage relevante tilbud, der matcher dennes krav bedst muligt³⁴. Endvidere vil denne tidlige konsensus mellem virksomhed og leverandør mindske tidsforbruget i forbindelse med kontraktforhandlingsprocessen.

Første punkt i den udarbejdede RFP er en fyldestgørende gennemgang af virksomheden, herunder dennes forretningsområder, forretningsmæssige mål og strategier, geografiske placering, IT-behov, samt hvorvidt virksomhedens nuværende IT-struktur forsat skal anvendes. For at opnå sikkerhed i den forstående outsourcingproces, kan virksomheden med fordel inddrage et juridisk afsnit i RFP'en. Afsnittet bør indeholde betingelser for behandling af tilbuddet, samt fortroligheds- og hensigtserklæringer. Ved at de potentielle leverandører underskriver en hensigtserklæring, opnår virksomheden brugbar information om, hvor mange leverandører der reelt agter at afgive et tilbud.

Foruden de nævnte anbefalinger, kan der listes en række praktiske forhold op omkring tilbudsafgivelsen, heriblandt en besvarelsesmatrix, hvilket muliggør, at leverandørernes tilbud nemmere kan sammenholdes. Der bør endvidere fremsendes krav om specificerede prisoplysninger, tidsplan for projektets afvikling, samt krav om oplysninger om tilbudsgiver, for derved bedre at kunne vurdere de enkelte serviceleverandører.

For at de potentielle leverandører har mulighed for at afgive et reelt tilbud på outsourcingprojektet, er det et grundlæggende element, at det i RFP'en klarlægges hvilke tekniske krav opgaven vedrører. Uanset at disse krav som udgangspunkt skal tage afsæt i

³¹ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 37.

³² Lewis: Outsourcing Contracts, 2006, s. 26.

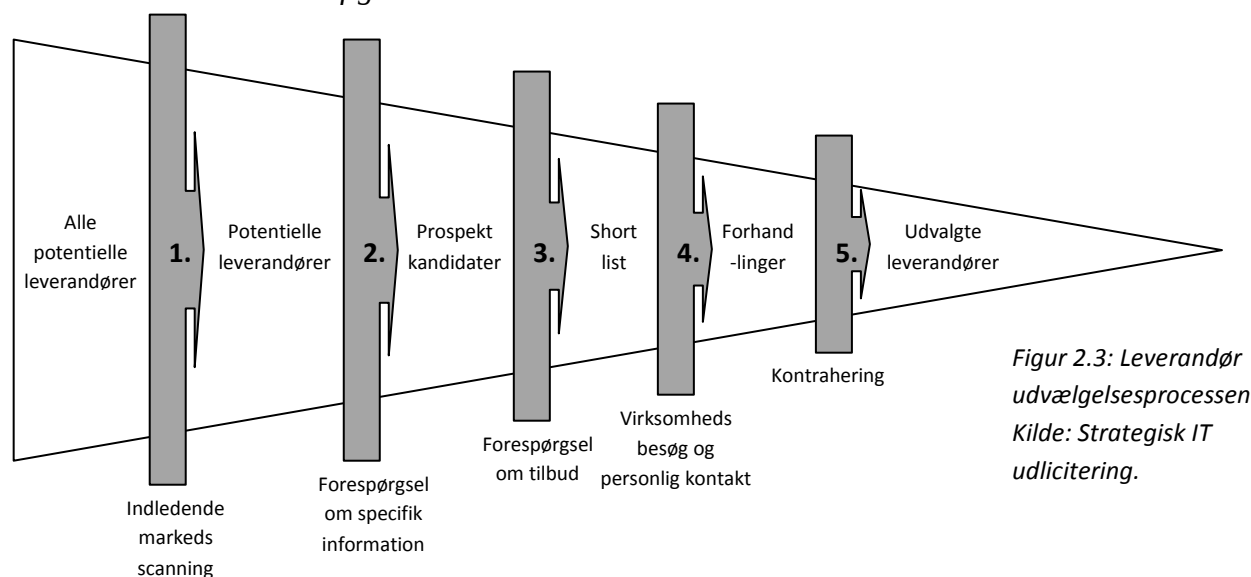
³³ Udbudsmateriale fra virksomheden til leverandørerne.

³⁴ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 39.

virksomhedens eksisterende IT-struktur og serviceniveau, er det ofte nødvendigt at benchmarke i forhold til markedsniveauet. Ved at benchmarke gennem anvendelse af statistiske oplysninger vedrørende disse forhold, kan tilbudsgiveren opnå bedre indsigt i virksomheden og derved nemmere kunne tilpasse forventningsniveauet.

2.2.2.7 Udvalgelse af leverandør

Når virksomheden skal udvælge en eller flere leverandører til sit outsourcingprojekt, skal den med ovenstående overvejelsesområder i mente, gennemføre en udvælgelsesproces der kan afbilledes som det ses i *figur 2.3*.



Figur 2.3: Leverandør udvælgelsesprocessen
Kilde: Strategisk IT udlicitering.

Processen er opdelt i fem trin, der hver især indsnævrer den potentielle leverandørmasse indtil, der til sidst fremstår den eller de valgte leverandører. De indledende faser i forløbet, benævnt 1. og 2., har primært til formål at give virksomheden et indblik i markedets muligheder, hvilket skaber grundlag for at kunne indsnævre listen af potentielle leverandører til en udvalgt gruppe relevante kandidater, benævnt prospektkandidater. Det er denne kerne af prospektkandidater, som virksomheden udsender den udarbejdede RFP til.

De føromtaltte hensigtserklæringer, der fremsendes sammen med RFP hjælper med at dannes et overblik over, hvilken mængde tilbud virksomheden kan forvente, hvorefter den kan forberede sig på den følgende fase i udvælgelsesprocessen. Virksomheden kan før modtagelsen af tilbuddene med fordel udarbejde et sæt evalueringsskemaer, der blandt andet inddrager økonomiske kriterier og tekniske forhold. Denne skematisering gør det nemmere at konkretisere og evaluere de enkelte tilbud og giver således bedre overblik over prospektkandidaterne i udvælgelsesprocessen.³⁵

³⁵ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 44.

Virksomheden kan overordnet opdele evalueringsprocessen i følgende fem underkategorier, for bedre at kunne overskue og sammenligne de individuelle tilbud.³⁶

- **Levering**
- **Fleksibilitet**
- **Omkostning**
- **Kontraktvilkår**
- **Leverandøren**

Foruden de fem underkategorier bør evalueringen endvidere indeholde en finansiellmodel, hvor følgende afdækkes;³⁷

- Prismodeller, herunder fast pris, afregning på baggrund af enhedspriser mv.
- Ændringer af mængde på diverse opgavetyper
- Betalingsbetingelser
- Afregning i forbindelse med overdragelse af aktiver
- Bods- og bonusbestemmelser
- Skattemæssige forhold
- Vederlagsreguleringsbestemmelser

Evalueringen af leverandørerne kan som nævnt inddeles i fem områder, der hver i sær skal vurderes for de enkelte leverandører. Ved brug af denne opdeling overskueliggøres evalueringen og virksomheden har derved højere sandsynlighed for at frasortere leverandører, der ikke lever op til de opstillede krav. Disse fem områder er gennemgået i følgende afsnit.

Levering

Virksomheden bør vurdere, hvorvidt leverandørerne er i stand til at levere en ydelse, der lever op til virksomhedens niveaukrav og tekniske specifikationer. Det er ikke tilstrækkeligt, at leverandøren har givet udtryk for sine kompetencer, det er derimod essentielt, at virksomheden vurderer, om den enkelte leverandør reelt er i stand til at levere det lovede produkt. Her er det væsentligt, at virksomheden foretager en vurdering på baggrund af leverandørens erfaring, kompetencer og historisk data (succeshistorier).

Fleksibilitet

Ved fleksibilitet forstås her, hvor simpelt et skift af enkelte arbejdsområder, eller et skift af hele kontrakten til en alternativ leverandør kan foretages, herunder hvilke skifteomkostninger der er forbundet hermed. I denne forbindelse kan fokus rettes mod muligheden for at inkludere eller undlade delsystemer af det komplette systemkompleks, muligheden for at frasortere ydelser i en variabel mængde, kontraktens åremål³⁸, mulighed for opsigelse af kontrakten med eller uden vederlag og mindstekøbsforpligtelser. Yderligere kan fokus rettes mod praktiske og kontraktretlige muligheder for at anskaffe ydelser fra konkurrerende leverandører i perioden, samt hvorvidt samarbejdet med den pågældende leverandør

³⁶ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 45.

³⁷ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 45.

³⁸ Kontraktens tidsbegrænsning

medfører, at virksomheden bliver bundet til en bestemt teknologi, og deraf den pågældende leverandør.

Pris

Ved evaluering af prisniveauet for ydelsen, kan sammenligningen foretages ved brug af ovennævnte finansielle model. Foruden sammenligningen af prisniveau er der særligt to forhold, som virksomheden bør være opmærksomme på. Såfremt kontrakten indgås på ugunstige forhold for leverandøren, kan det medføre en problemfyldt outsourcing, grundet leverandørens incitament til at opnå besparelser gennem en reduktion af serviceniveauet og produktets kvalitet. Yderligere kan en for lav pris medføre, at leverandøren ikke anvender den nyeste opdaterede teknologi og derfor ikke lever op til de krav, som virksomheden måtte have.

Kontraktvilkår

Foruden ovenstående, kan evalueringsprocessen indeholde en behandling af forslag til ændrede kontraktvilkår fra de forskellige leverandører. Ændringer af kontrakten bør evalueres ud fra følgende parametre;³⁹

- Påvirkning af omkostninger
- Forøget risiko for virksomheden
- Forringelse af fleksibilitetsniveau

Værdiansættelsen af ændringerne i kontrakten er oftest omstændig, hvorfor de parametre kan inddrages i den overordnede evaluering af tilbuddet.

Leverandøren

Et vigtigt punkt i den samlede evaluering af tilbuddene, er vurderingen af de enkelte leverandører. Der bør foretages en vurdering af de enkelte leverandørers kompetencer, deres innovative kapacitet, deres geografiske placering, deres erfaringer fra samarbejdspartnere, ledelsens evner, samt deres økonomiske situation^{40,41}. Disse informationer kan være svære at opnå tilstrækkelig kendskab til, ved udelukkende at foretage vurderingen ud fra tilbuddet og kontraktens indhold. Derfor er det nødvendigt, at evaluere leverandøren ved hjælp af observationer, direkte konfrontationer, samt gennem henvendelser til forretningspartnere og nuværende/tidligere kunder. Såfremt denne evaluering ikke foretages, er der, til trods for at tilbud og kontrakt ser fordelagtige ud for begge parter, risiko for, at der opstår ugunstige situationer i forbindelse med outsourcingssamarbejdet, herunder at leverandøren ikke formår at løfte opgaven på tilstrækkelig vis.

³⁹ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 47.

⁴⁰ Vigtigheden af at foretage vurdering af leverandører, ses blandt andet i forbindelse med en outsourcingkontrakt mellem Copenhagen Business School og et mauritisk IT-firma. Leverandøren skulle forestå udviklingen af et registreringssystem til studerende på sommerkurserne, samt en prototype på et nyt HR system til CBS's fælles administration. HR systemet nåede at blive færdiggjort, men eftersom IT-firmaet gik konkurs, blev registreringssystemet aldrig færdig og CBS måtte derfor søge andre leverandører for at få afsluttet projektet, med dertil hørende meromkostninger.

⁴¹ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 39.

Allerede i forbindelse med tilbudsindhentning og kontraktforhandling har virksomheden mulighed for at danne sig et billede af, hvordan samarbejdet med leverandøren kommer til at forløbe. Er leverandøren mindre fleksibel og rigid under kontraktforhandlingen og har en tydeligt opportunistisk adfærd frem for at skabe et gunstigt samarbejde for begge parter, er der stor sandsynlighed for, at det fremtidige samarbejde bærer præg af dette.

For at samarbejdet fungerer gnidningsfrit, er det vigtigt, at virksomheden matcher serviceleverandøren op mod dem selv. Dette gælder både for forventninger om serviceniveau og tekniske egenskaber, såvel som leverandørens interne værdier, hvilket inkluderer HR politik for eventuelt overflyttede medarbejdere, åbenhed omkring dennes forretningsgange, kultur og filosofi, samt dennes innovative kapacitet. Virksomheden kan i denne sammenhæng, opstille scenarier for leverandørerne, hvorefter de skal redegøre for deres politik og handling i den pågældende situation.

Endvidere bør der foretages en undersøgelse af de enkelte leverandørers risikoniveau, hvor det særligt bør vurderes hvilken betydning nøglemedarbejderne har for deres fortsatte drift, hvorvidt der er skiftende branche forhold og hvorledes deres økonomiske situation er. Særligt i perioder, med økonomisk ustabilitet, opstår der situationer, hvor leverandører ikke kan leve op til det aftalte serviceniveau grundet likviditetsproblemer, eller yderste instans slet ikke kan levere ydelsen på grund af konkurs. En serviceleverandørs anerkendte navn er ikke nok til at give sikkerhed omkring dennes økonomiske situation⁴², hvorfor virksomheden skal indhente information omkring leverandørens relevante regnskabstal og creditratings mv..⁴³

En virksomheden kan opnå indsigt i leverandørens forretningsvaner, ved at tage kontakt til tidligere eller nuværende kunder, hvor kunder der ikke er blevet henvist af leverandøren selv er at foretrække. Dette skyldes, at der er risiko for, at leverandøren i modsatte tilfælde alene vil henvise til kunder, der har haft succesoplevelser i samarbejdet. Virksomheden bør derfor i videst mulig omfang anvende sit netværk til at skabe kontakt til disse kunder.

Efter virksomheden har indsamlet data omkring kvaliteten af leverandørens tidligere opgaver, er det afgørende, at disse data bliver analyseret og fortolket målrettet mod virksomhedens behov og krav.

Virksomheden skal herefter afholde interviewrunder med de resterende potentielle leverandører, hvor disse har mulighed for at fremlægge deres tilbud og hvor virksomheden har mulighed for at stille spørgsmål omkring tilbuddet og leverandørvirksomheden. Virksomheden kan i denne anledning stille kritiske spørgsmål omkring leverandøren og dennes forretningsmetoder, for at danne et sammenlignings grundlag med ovenstående svar fra samarbejdspartnere.

Når leverandørerne og tilbuddene er blevet vurderet, bør den eller de resterende leverandører, informeres om, at der indledes kontraktforhandlinger. Der skal ikke tilkendes gives et endeligt resultat af evalueringen, til de resterende leverandører, før der er opnået enighed med den eller de endelige leverandører. Dette skyldes, at virksomheden ikke kan vide sig sikker på

⁴² Som det blandt andet sås i forbindelse med Enron skandalen, IT- factory mv.

⁴³ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 48.

opnåelse af enighed, før kontrakten er underskrevet. Virksomheden kan dog overveje, at meddele de fravalgte, men potentielle leverandører, at der er indledt kontraktforhandlinger med øvrige leverandører, både for at indikere at virksomheden er progressiv i sin proces samt for at give de potentielle leverandører en indikation af, hvorfor de ikke blev virksomhedens primære valg. Dette kan gavne leverandørerne i forbindelse med fremtidige tilbud samt forstærke virksomhedens forhandlingsstyrke ved fremtidige kontraktforhandlinger.

2.2.3 Udformning og forhandling af kontrakt

Outsourcingskontrakten og forhandlingen af denne er af afgørende karakter, eftersom rammerne for det fremtidige samarbejde fastlægges her. For flere virksomheder er kontraheringen mellem dem og leverandøren en opgave, der varetages udelukkende af jurister.⁴⁴ Denne tendens er ikke hensigtsmæssig eftersom juristerne, som udgangspunkt, ikke har tilstrækkelig kendskab til virksomhedens forretningsstrategi, herunder teknologiske behov og økonomiske situation. Juristernes funktion i forbindelse med kontraheringen er naturligvis af stor betydning, eftersom de har det fornødne kendskab til at udarbejde kontrakter, der er verificerbare for en domstol og som ikke skaber incitament til at bryde kontrakten⁴⁵. For at opnå en gunstig aftale, der afklarer målsætningen for både virksomheden og leverandøren, bør forhandlingerne således foregå som et samspil mellem virksomheden og dennes jurister.

Forhandlingen kan foretages som en struktureret proces, der tager udgangspunkt i det udsendte RFP og overordnet indeholder følgende punkter;⁴⁶

- Drøftelser af væsentlige kommercielle vilkår.
- Fastlæggelse af et *term sheet* med hovedvilkår.
- Specificeret kontraktforhandling, samt dokumentudfærdigelse.

For at parterne kan påbegynde forhandlingerne af kontraktens detaljerede indhold, er det centralt, at aftalens basale vilkår er fastlagt. De kontraherende parter bør derfor opnå enighed om følgende punkter forinden;

- Betalingstype og pris
- Risikoallokering
- Anvendelse af aktiver
- Kontraktens tidshorisont
- Kontraktens fleksibilitet

2.2.3. 1 Betalingstype og pris

Forhandling af pris og betalingstype, har til formål at resultere i en rimelig pris for begge parter, men fungerer samtidig som incitamentsfaktor for leverandøren. I forbindelse med udvælgelse af betalingstype for den forestående outsourcingsopgave, kan en række principper anvendes. Anvendelige betalingstyper er blandt andet timeløn, fast pris, timeløn med fastpris

⁴⁴ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 46.

⁴⁵ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 46.

⁴⁶ Horsfeldt.: IT outsourcing, 2005, s. 64.

loft, fastpris med timeløn for ekstra arbejde, samt løse udviklingsforhold.⁴⁷ Det er ikke muligt at opstille en komplet facitliste over, hvornår hvilke betalingstyper skal anvendes. De enkelte betalingsformer har både fordele og ulemper – eksempelvis kan timeafłønning betyde en potentielt billigere kontrakt for simple opgaver men kan samtidig skabe incitament til at leverandøren anvender flere timer end nødvendigt med det formål at øge omkostningerne ved kontrakten. Risikoen ved timeafłønning er, at der kan opstå usikkerhed omkring kontraktens endelige pris. Modsat skaber fastprisaftalen sikkerhed omkring kontraktens endelige pris, men kan desuden medføre, at virksomheden reelt betaler for meget for de pågældende services.

2.2.3.2 Risikoallokering

I forbindelse med forhandlingerne, bør parterne blive enige om hvilke grad af risikoallokering, der skal indgå i aftalen. Nogle leverandører er risikoneutrale og andre risikoaverse⁴⁸, og som ved forhandling af betalingstyper, er der fordele og ulemper ved forskellige grader af risikoallokering⁴⁹. Det er derfor ikke muligt at fastsætte et bestemt niveau, som værende det optimale. Det overvejende udgangspunkt er, at den af kontrahenterne, som er mindst risikoavers, skal bære de risici, som ikke er afhængig af parternes adfærd. Eftersom det i praksis kan være vanskeligt at estimere kontrahenternes risikoaversion, bør den enkelte virksomhed tilstræbe, at aftalen bliver sammensat på en sådan måde, at leverandøren har mest muligt incitament til at overholde aftalen, uden at aftalens sammensætning bliver for kompleks⁵⁰.

2.2.3.3 Anvendelse af aktiver

I forbindelse med outsourcing skal det ligeledes overvejes hvis aktiver, der skal anvendes i forbindelse med driften. Dette afhænger blandt andet af, hvilket behov virksomheden har, samt hvilke ressourcer virksomheden besidder inden opstart. Som hovedregel vil virksomheder, der ønsker at udnytte leverandørens kompetencer og opnå en hurtig implementering af standardløsninger, med fordel kunne følge leverandørens forskrifter og arbejdsmetoder. Dette kan enten medføre, at leverandøren anvender sine egne aktiver, at virksomheden skal overdrage materielle og personaleressourcer til leverandøren, eller en kombination af heraf. I forbindelse med overvejelser omkring ovenstående, skal virksomheden tage følgende punkter i betragtning:⁵¹

- Hvilken af parterne har bedst adgang til fordelagtige aktiver, herunder omkostningsbesparelser og kvalitet?

⁴⁷ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 47.

⁴⁸ Kontrahenternes risikoprofil er et udtryk for hvor følsomme de er overfor risiko. En risikoneutral person skal alene kompenseres for det forventede økonomiske tab, som en given risiko kan medføre, hvorimod en risikoavers person skal have en højere kompensation for samme risiko.

⁴⁹ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 48.

⁵⁰ Fordeling af risiko skal ses i sammenhæng med de øvrige incitamenter i kontrakten, hvor der oftest vil være modstrid mellem den optimale incitamentskontrakt og den optimale risikoallokering. Dette skyldes, at den optimale incitamentskontrakt, hvor leverandøren alene er aflønnet efter indsats, bærer en stor del af risikoen for uforudsete hændelser, som ingen af parterne har indflydelse på. Givet denne er mere risikoavers end virksomheden, vil det således være mere omkostningsfuldt at leverandøren skal bære denne risiko, idet virksomheden vil kunne bære samme risiko mod en mindre kompensation.

⁵¹ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 49.

- Hvilken af parterne har lavest omkostninger i forbindelse med anskaffelse af aktiver?
- Hvilken af parterne kan mest optimalt dele aktiver og omkostninger med andre, samt håndtere efterspørgselssvingninger?
- Hvilken af parterne har de bedste ressourcer til at vedligeholde og forbedre aktiverne?
- Sværhedsgraden af integration af aktiverne i forskellige virksomheder?

2.2.3.4 Kontraktens tidshorisont

En yderligere faktor i outsourcingprocessen er tidshorisonten for kontrakten, hvilket naturligvis er begrænset til længden af det pågældende projekt. Virksomheden bør i forbindelse med kontrahering vedrørende tidshorisonten, tage højde for leverandørens incitament i forskellige situationer. Såfremt parterne vælger en langvarig kontrakt, kan dette medføre, at leverandøren mister incitament til at yde sit bedste eftersom konkurrenceelementet er fjernet i forholdet⁵². Leverandøren vil dog typisk være mere villig til at foretage større investeringer i forbindelse med projektet, såfremt denne har sikret et samarbejde over en længere periode. Et længerevarende kontraktforhold kan endvidere medføre, at kontrakten på lang sigt bliver ukomplet, grundet usikkerheden omkring parternes fremtid. Omvendt kan en kontrakt med kortere tidshorisont formegentlig ikke åbne op for store investeringer hos leverandøren, hvorimod kontrakten skaber stort incitament til en forhøjet indsats, grundet risikoen for, at konkurrenter underbyder projektet, når kontrakten ophører.

2.2.3.5 Kontraktens fleksibilitet

Hovedproblemstillingen omkring kontraktens fleksibilitet er graden af faste kontraktretlige forhold kontra graden af operationel fleksibilitet. Graden af usikkerhed omkring parternes fremtid medfører, at en kontrakt med faste og specificerede vilkår, som ikke rummer løbende ændringer eller opdateringer af den outsourcete aktivitet, i visse tilfælde kan skabe uhensigtsmæssigheder. Dette ses særligt i forhold til den teknologiske udvikling samt øvrige ændrede markedsforhold, som skaber behov for modifikationer af de leverede serviceydelser⁵³. Væksten af den teknologiske udvikling inden for IT området resulterer i, at fleksibilitet er af særlig stor betydning på dette marked. En kontrakt med fleksible vilkår, hvorefter de leverede services eksempelvis skal følge den teknologiske udvikling, indgås ofte på bekostning af større omkostninger og kontraktvilkår, som er mindre verificerbare for en domstol i en misligholdelsessituation. Disse ulemper kan i visse tilfælde opvejes af fordelene ved, at virksomheden ikke skal indgå nye kontraktforhandlinger, som inkluderer uforudsete transaktionsomkostninger af væsentlig betydning. Kontrakten bør derfor som udgangspunkt forhandles således, at der skabes mulighed for handlefrihed, uden parterne skal indgå i nye omkostningsfulde kontraktforhandlinger.⁵⁴

Når virksomheden og leverandøren har opnået enighed omkring ovenstående kan forberedelserne af forhandlingsprocessen påbegyndes, hvilket er beskrevet i de følgende afsnit.

⁵² Denne problematik er nærmere behandlet i den økonomiske spilteori.

⁵³ Herunder ændringer af Service Level Agreements (SLA).

⁵⁴ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 51.

2.2.3.6 Forberedelse af forhandlingsprocessen

I forberedelsesfasen til forhandlingsprocessen er der adskillige processuelle - og substans forhold, der skal adresseres, således at processen forløber struktureret og effektivt. Strukturen i forhandlingsprocessen bør nedfældes i en forhandlingsplan, der blandt andet skal indeholde forhandlingsteamets sammensætning, koordinering af arbejdsindsats, samt tidsplan for forhandlingen, herunder tider for møder og forventet afslutning⁵⁵.

Som nævnt skal der i forbindelse med kontraktforhandlingen nedsættes et forhandlingsteam. Teamet har til formål at give virksomheden en bred kompetencemasse, for at leverandørens erfaring og kompetenceniveau matches bedst muligt. Ofte er virksomheder ikke i stand til at stille med kompetente teammedlemmer på alle områder, hvorfor det kan være nødvendigt at anvende eksterne konsulenter med ekspertviden på området. Her er det essentielt, at den valgte rådgiver matcher resten af forhandlingsteamet og supplerer på de rigtige områder. Sammensætningen af forhandlingsteamet kan have forskellige udformninger afhængigt af virksomhedens situation, men kan med fordel indeholde følgende;⁵⁶

- Person med ekspertise inden for det område som leverandøren skal servicere.
- Person med speciale inden for IT
- HR-ansvarlig
- Finansiell controller
- Juridisk sagkyndig
- Person med ekspertise indenfor performancemåling
- Forhandlingsleder

Teamet vil sjældent skulle deltage i forhandlinger som en samlet enhed, det vil derimod være hensigtsmæssigt, at forhandlingerne opdels i delforhandlinger, hvor de specifikke områder forhandles. Det er i den forbindelse centralt, at virksomheden formår at koordinere delforhandlingerne, således at uoverensstemmelser eller afvigelser undgås.

Foruden forhandlingsteamet, bør virksomheden nedsætte en reviewgruppe, der har til formål at agere som sparringspartner for forhandlingsteamet. Reviewgruppen fungerer som en uafhængig tredjepart, hvilket giver gruppen mulighed for stille sig kritisk overfor problemstillinger, der rejses i forbindelse med forhandlingerne. Hvor forhandlingsteamet ofte følger forhandlingernes delelementer på tæt hold og derved risikerer at miste overblikket, har reviewgruppen mulighed for at bevare overblikket og derigennem guide forhandlingsgruppen mod de ønskede resultater. Det kan endvidere være lettere for reviewgruppen at videreformidle forhandlingsproblemer til virksomhedens ledelse og på denne måde hurtigere få genoptaget eventuelle afbrudte forhandlinger.⁵⁷

⁵⁵ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 67.

⁵⁶ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 69.

⁵⁷ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 71.

2.2.3. 7 Klarlæggelse af forhandlingsstrategi

Efter forberedelserne til forhandlingsfasen er gennemført, bør virksomheden klarlægge hvilke målsætninger og hvilken position, der ønskes, i forbindelse med forhandlingerne og dernæst fastlægge forhandlingsstrategien herefter. Målsætninger og ønskede positioner veksler fra virksomhed til virksomhed, da det afhænger direkte af de bagvedliggende interesser. Målsætninger og positioner kan eksempelvis være båret af ønsket om omkostningsminimering, servicestabilitet, markedsførende teknologi eller høj grad af fleksibilitet. I praksis skal virksomheden klarlægge position ved at vurdere følgende tre områder:

- Kommercielle aspekter⁵⁸
- Risici erkendt i forbindelse med indledende analyser⁵⁹
- Kontraktretslige forhold

Forhandlingspositionen bør fastlægges i samarbejde med forhandlingsteamets respektive parter, således de enkeltes kompetencer udnyttes og alle aspekter bliver afdækket i overvejelserne. Foruden virksomhedens egen interesser, bør forhandlingsteamet gøre sig klart, hvilke interesser leverandøren måtte have. Det primære formål med denne vurdering er at kunne positionere sig selv bedst muligt i forhold til modparten, samt at danne overblik over, hvilke områder der kan skabe problemer mellem parterne. Som hovedregel kan en kontrakt ikke forhandles uden at begge parter går på kompromis med deres optimale løsning, hvorfor virksomheden bør opstille forskellige positioner herfor. Der kan eksempelvis opstilles fire forskellige positioner for hvert emne, en for det optimale scenarie, en for det reelle mål, en for tilbagefaldssituationen og en for minimumssituationen.⁶⁰ Denne opdeling af udfald medvirker til at gøre forhandlingerne mere strukturerede og forhindrer uhensigtsmæssige kompromisser.

Ifølge Ole Horsfeldts i "IT-outsourcing", stilles virksomheden som hovedregel overfor tre forskellige forhandlingstaktikker i forbindelse med forhandling af outsourcing kontrakter⁶¹;

- ***"Det kontinuerlige pres mod leverandøren"***
- ***"Det modvillige tilbagetog"***
- ***"Salamitaktikken"***

Disse forhandlingstaktikker er gennemgået i følgende underafsnit.

Det kontinuerlige pres mod leverandøren

Forhandlingstaktikken anvendes såfremt virksomheden har et stærkt udgangspunkt for kontraktforhandlingen, hvilket eksempelvis er tilfældet, når leverandør markedet er i stor konkurrence og kontrakten derfor er særlig eftertragtet. Forhandlingstaktikken bærer præg af,

⁵⁸ Herved forstås betalingstype og pris, risiko allokering, anvendelse af aktiver, kontraktens tidshorisont, samt kontraktens fleksibilitet. Se nærmere øverst i afsnittet.

⁵⁹ Se nærmere øverst i afsnittet.

⁶⁰ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 75.

⁶¹ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 76.

at virksomheden konstant sætter pres på leverandøren og altid er på forkant med forhandlingernes begivenheder. Dette kræver stor forberedelse for virksomheden, men ydermere stiller det krav til, at parterne på et tidligt tidspunkt finder til enighed om kontraktens væsentligste forhold. Ved anvendelse af eksterne tekniske og juridiske rådgivere skaber virksomheden størst mulig overhånd, således at leverandøren på flest mulige områder er virksomheden underlegen. Denne taktik kan udmunde i at leverandøren indvilliger i en aftale, der som udgangspunkt er særdeles fordelagtig for virksomheden og mindre gunstig for leverandøren. Dette forhold kan på længere sigt medføre at leverandøren ikke er i stand til at opfylde kontrakten og kan derved skabe u hensigtsmæssige konflikter. Forhandlingstaktikken kan i visse tilfælde skabe fordelagtige forhold for virksomheden, men for at dette skal være ved i hele kontraktforholdet løbetid, bør det klarlægges, hvilke behov parternes som minimum skal have afdækket.

Det modvillige tilbagetog

Denne taktik anvendes ligeledes i tilfælde, hvor virksomheden har en forhandlingsmæssig fordel. Taktikkens hovedtræk er, at virksomheden giver udtryk for forståelse for leverandørens behov, for derefter at afvise deres anbringelser begrundet i forretningspolitikker eller alternative tilbud fra andre leverandører. Leverandøren føler sig derved presset til at indgå aftaler, der som ovenfor, tydeligt favoriserer virksomheden.

Salamitaktikken

Salamitaktikken kan anvendes af virksomheden i den afsluttende fase af forhandlingerne, når virksomheden har opnået den stærkeste forhandlingssituation. Tanken med taktikken er at bryde forhandlingens elementer op, for derefter at få gennemtrumfet et enkelt punkt ad gangen og derved gradvist svække modpartens position. Delelementerne kan være af mindre betydning, men i sidste ende kan det medføre, at virksomheden får alle sine mål opfyldt.

Fundamentalt set, er det for parterne valgfrit, om de ønsker at kontraherer omkring de væsentligste punkter først eller sidst i forhandlingerne. Såfremt virksomheden tager initiativ til afklare de væsentligste emner først, er der mulighed for at foretage en afledningsmanøvre omkring virksomhedens prioriteter. Virksomheden kan fremkomme med en række punkter, som overfor leverandøren virker til at have stor betydning for virksomheden, uden egentlig at have det. Disse punkter søges opfyldt så tidligt som muligt i kontraheringen, samtidig med at leverandørens væsentlige punkter fremskydes til senere i forhandlingen. Taktikken går derefter ud på taktisk at afstå disse emner i forbindelse med ”kompromisløsninger” ved forhandling af leverandørens væsentlige punkter.⁶²

Alternativt kan virksomheden forsøge at få afklaret de mindre væsentlige områder først, således tilliden opbygges mellem parterne. Parterne har herefter ikke behov for at positionere sig selv overfor modparten i forbindelse med kontraheringen af de væsentlige områder og forhandlingsprocessen forløber derfor formegentlig i højere grad gnidningsfrit.

⁶² Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 77.

2.2.3. 8 Forhandling af kontrakt (afslutning)

Kontraktforhandlingen afsluttes ofte ved, at parterne indgår kompromisløsninger omkring en række emner, hvorved de kan lukke kontraheringerne samtidig. I fald parterne ikke indgår en samlet kompromisløsning, er der risiko for, at forhandlingerne trækker i langdrag⁶³. Typisk vil den samlede forhandlingsproces i forbindelse med en outsourcingaftale forløbe over 3-12 måneder, hvorfor parterne får mulighed for at få indsigt i hinandens forretningsmetoder. Det er derfor en fordel, hvis forhandlingerne forløber uden større gnidninger og ophold, eftersom disse erfaringer om modparten kan have indflydelse på det fremtidige samarbejde.⁶⁴ Virksomheden oplever ofte, at de har en forhandlingsmæssig fordel eftersom markedet ofte byder på flere leverandører, der ønsker at indgå aftaler. Balancen kan imidlertid skifte, når kontrakten er indgået og aktiverne er overleveret til leverandøren. Denne faktor bør virksomheden inddrage i deres forhandlingsstrategi allerede tidligt i forhandlingsprocessen.

Når kontraktforhandlingerne er tilendebragt, kan kontrakten underskrives og næste fase i outsourcingprocessen kan påbegyndes.

2.2.4 Overdragelse og driftsstart

Overdragelse og driftsstart er endnu en vigtig fase i et outsourcingprocessen, eftersom der igennem en smidig overdragelse, sikres kontinuiteten i outsourcing forløbet. Forløber fasen smidigt forhindres det, at virksomheden har store ulemper forbundet med de ændringer, som overdragelsen medfører.

Overdragelsesfasen består af en række serie forbundne aktiviteter, der har til formål at skabe kontinuitet i driften. Aktiviteterne har endvidere til formål at hindre, at processer og systemer påvirkes af eventuelle driftsrelaterede ændringer. Aktiviteter, der vedrører omfangsmæssige variable områder i outsourcingprocessen kan være svære at estimere og kan derfor blive ressourcemæssigt undervurderet, dette gælder eksempelvis:

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

Resten af aktiviteterne i overdragelsesfasen er mere standardiseret og kan opdeles i fem hovedaktiviteter og en forberedelsesfase, hvilket er skitseret i *figur 2.4* nedenfor.⁶⁵

⁶³ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 79.

⁶⁴ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 80.

⁶⁵ Bidsted: Post-outsourcing, 2007, s. 19

Forberedelse	• Projektorganisation • Definition af roller og ansvar • Opbygning af teams • Snapshots af arkitektur og systemsetup • Service Leve Baselines • Strategi for videns overførsel • Test af forløbet
Opstart	• Detaljeret transitionsplaner • Mapping af kulturelle ligheder og forskelle • Kommunikations planlægning • Opstart af risikolog • Krav til service niveau • Etablering af midlertidig SLA
Arkitekturtransfer	• Etablering af teknisk platform • Installation af software på ny teknisk platform • Overførsel af data til ny teknisk platform • Etablering af netværk og grænseflader
Forretningsproceduretransfer	• Test cases, accepttest • Procesændringer • Service desk • Problem management • Change/release management • Sikkerhed • Øvrige driftsprocesser • Endelig SLA • Økonomi
Kulturtransfer	• Mapping af organisationskultur • Kulturmatching i forhold til valgt strategi • Opdyrkning af forandringsagenter • Formidling af strukturelle ændringer • Opdatering af personalepolitik • Overvågning i overdragelsesfase
Afprøvning og Ramp-up	• Test af SLA mål i forhold til forudsætninger • Test i forhold til godkendelseskriterier • Ramp-up til driftsfasen

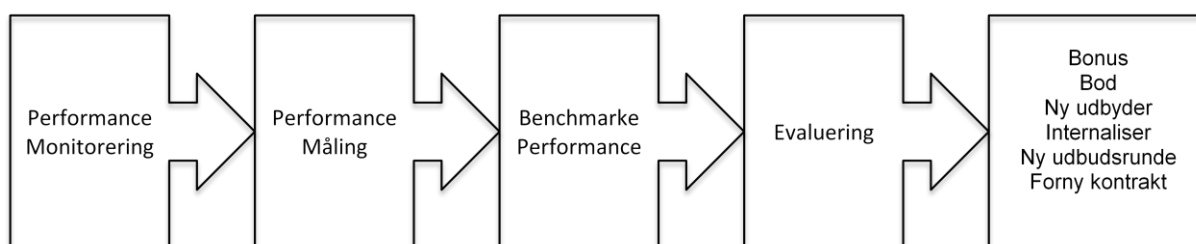
*Figur 2.4: Overdragelsesfasen
Kilde: Post-outsourcing*

I forbindelse med transitionen, er det vigtigt at virksomheden og leverandøren har vedtaget og anvender et risikostyringsværktøj. Værktøjet bør tage udgangspunkt i de forhold som parterne har identificeret som værende særlig risikofyldte og derved kan medføre at transitionen forsinkes eller ikke gennemføres. Håndtering af risiko bør være tæt knyttet til tidsplanen over transitionen og bør indeholde afslutningstidspunkter for de enkelte delelementer⁶⁶. I forbindelse hermed, bør der aftales, hvorledes eventuelle forsinkelser eller lignende skal håndteres og hvilke sanktioner det medfører.

Den næste fase i outsourcing processen er driftsfasen. Denne fase er for mange virksomheder en undervurderet del af outsourcingen, hvilket blandt andet understøttes af den før omtalte rapport fra Warwick Business School. Flere virksomheder er tilbøjelige til at lade vurderingen af outsourcingen være baseret på følelser eller fornemmelser og laver derfor usaglige konklusioner, omkring den ydelse de har erhvervet.⁶⁷ Denne tendens er uholdbar, eftersom en systematiseret overvågning og evaluering er nødvendig, for at kunne måle den reelle værdi af outsourcingaftalen.

Virksomheden kan bedst mulig styre denne del af processen, ved at foretage en periodisering af ydelserne for dernæst klarlægge målepunkter, planlægge dataopsamlingscyklus og fastlægge tidspunkter for aktiviteterne. Dette indføres i en opfølgningsskalender, for derved bedre at kunne uddelegere handlinger, sikre repeterbar opfølgning og kende udgangspunktet for eventuelle forbedringer, som opfølgningen kan medføre. Udover opfølgningsskalenderen der primært fokuserer på leverandøren, bør virksomheden ligeledes føre en intern opfølgningsskalender, for at sikre indsamling af data til brug for forbedringsaktiviteter.⁶⁸

Selve processen indeholder fire faser, der i en samlet performancevurdering af outsourcingen udmunder i en reaktion på resultatet. Processen består overordnet af en monitorerings fase, en performance måling, en benchmarking af leverandøren og en evaluering, se figur 2.5.



Figur 2.5: Outsourcing efter implementering
Kilde: egen tilvirkning

2.2.4.1 Monitorering

I forbindelse med monitoreringsfasen er det essentielt, at virksomheden identificerer hvad der skal monitoreres. Dette besvares med udgangspunkt i formålet ved outsourcingen. I fald der er flere formål ved outsourcingen, bør disse prioriteres, eftersom ressourceforbruget ellers kan blive unødvendigt højt. For bedre at kunne monitorere performance, har Kaplan og Norton udviklet et "Balanced scorecard". Værktøjet giver virksomheden mulighed for at

⁶⁶ Horsfeldt: IT outsourcing, 2005, s. 138.

⁶⁷ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 54.

⁶⁸ Bidsted: Post-outsourcing, 2007, s. 21.

systematisere monitoreringen, som måles på flere forskellige parametre, der justeres alt efter den enkelte virksomheds behov. Måden hvorpå der indsamles data til monitoreringen, afveksler afhængigt af den enkelte situation og det kan til tider være tilstrækkelig med indsamling af tal.⁶⁹ Frekvensen af monitoreringen afhænger ligeledes af den enkelte situation og kan være på såvel daglig som halvårlig basis. Planlægningen af monitoreringen bør som nævnt indføres i virksomhedens opfølgningsskalender.

2.2.4.2 Måling

I rapporten fra Warwick Business School fremgår det, at virksomhederne generelt har meget svært ved at måle værdien af deres outsourcingaftale. Virksomheder kan være stillet overfor det problem, at de ikke kan undvære outsourcingen af konkurrencemæssige årsager, men samtidig ikke kan retfærdiggøre det økonomisk. Problemer med måling, afhænger af kompleksiteten af det output outsourcingen producerer og der kan opstå tilfælde, hvor performanceparametrene er tilnærmelsesvis ikke eksisterende.⁷⁰

Det er væsentligt at være opmærksom på, at det som oftest, kun er det der måles, som også faktisk kontrolleres og styres. Målingssystemer bør derfor udformes således, af virksomheden kan måle i forhold til kontraktuel performance, men ligeledes så de strukturerer forholdet til kontinuerligt at styre proaktivt mod dennes mål.

2.2.4.3 Benchmarking

Ved at virksomheden bør benchmarke forstås, at den modtagende ydelse opstilles i relation til, hvad andre serviceleverandører kan tilbyde. Det er i denne forbindelse vigtig, at virksomheden vælger at benchmarke mod sammenlignelige ydelser. Virksomheden bør foretage en kombination af resultatbenchmarking, der primært fokuserer på de kvantitative målinger på centrale og relevante nøgletal/områder og procesbenchmarking der fokuserer på processer og identificerer forskelligheder i disse. De to primære parametre der i denne forbindelse anvendes, er pris og kvalitet, hvilket kan problematisere indsamlingen af sammenligneligt data.

2.2.4.4 Evaluering

Gennem ovenstående monitorering, måling og benchmarking, får virksomheden mulighed for at evaluere den service, som outsourcingleverandøren leverer. På baggrund af dette, kan virksomheden træffe beslutning om det fortsatte samarbejde, herunder om virksomheden ønsker at fortsætte kontrakten, udskifte leverandøren, opstarte ny udbudsrunde eller internalisere aktiviteterne. Såfremt de kontraktuelle forhold understøtter det, er der mulighed for enten at påføre leverandøren bod eller bonus.

⁶⁹ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 59.

⁷⁰ Overby mfl.: Strategisk IT udlicitering, 2003, s. 59.

3. Case

3.1 Introduktion

For at konkretisere de i afhandlingen givne anbefalingerne, tages der udgangspunkt i en fiktiv forlagsvirksomhed. Baggrunden for at benytte denne case-virksomhed frem for en konkret virksomhed er, at den fiktive virksomhed kan tilpasses afhandlingen, hvilket brugen af en konkret virksomhed ikke tillader. Endvidere, giver anvendelsen af den fiktive case et bedre resultat og merudbytte i relation til formålet med afhandlingen, hvilket skyldes den større fleksibilitet i casen. Case virksomheden betegnes herefter som X.

3.2 Virksomhed X

Virksomhed X er en forlagsvirksomhed med omkring 200 ansatte. Virksomheden beskæftiger sig med at producere og formidle undervisningsmateriale inden for videnskabelige bøger og tidsskrifter, undervisningssoftware, videoer, skolefagbøger og kursusmateriale samt at udbyde kurser til erhvervslivet og offentligt ansatte. Virksomheden har tre afdelinger henholdsvis i København, Århus og Odense. Hovedkontoret er beliggende i København, og her varetages funktioner som økonomi, regnskab, IT, personale, salg og marketing samt udvikling. Produktion, lager, distribution og en lille salgsafdeling er beliggende i Odense, mens der i Århus er udvikling, afholdelse af kurser, en lille salgsafdeling samt en IT-supportfunktion, som servicerer Århus og Odense. De ordrer der indkommer, sendes alle til Odense, og ekspederes derfra videre direkte til kunderne, som består af boghandlere og uddannelsesinstitutioner i Danmark. Virksomhed X's eksterne omdømme er godt, da det er en virksomhed, der er kendt for at fremstille bøger og afholde kurser af høj kvalitet.

Det kommunikationsnetværk der er til rådighed i X, består af et fælles intranet, som alle medarbejdere i de tre afdelinger har adgang til. På nuværende tidspunkt anvender X e-mail til ekstern kommunikation med for eksempel leverandører, kunder samt forfattere og redaktører af de udgivne materialer. Som et forsøg anvendes e-mail tillige af salgs- og marketingsmedarbejdere til simpel ordremodtagelse. De pc'ere der anvendes til e-mail, kører isoleret fra det interne netværk. Herudover anvender medarbejderne IT til opsætning, illustration og produktion af de publikationer, der udgives. På en isoleret server har X oprettet en hjemmeside, som anvendes til information om de produkter og services, som X udbyder.

Over for medarbejderne tilbyder X distanceopkobling til netværket, hvilket muliggør brug af dette, trods man ikke er på kontoret. Herudover har økonomi, regnskab og personale deres eget lokalnetværk, hvor det er muligt at dele filer og printere. Kommunikationen mellem ledelsen i Odense og Århus og funktionerne i København foregår via isolerede pc'ere, der er koblet til internettet. Udviklingsafdelingens kommunikation med samarbejdspartnere foregår primært via internet.

De pc'ere medarbejderne i X får stillet til rådighed, når de er ude af kontoret, og som bruges til eksempelvis opkobling på netværket, er omfattet af de samme regler som X's øvrige maskiner. Der er minimale krav om, hvad der må gemmes på c-drevet, hvad der må køres af programmer, og hvilken type e-mails der må sendes og modtages.

X har adgang til internettet via en serviceleverandør, der leverer en fast opkobling til internettet. Der er tale om en lokalleverandør, som udelukkende servicerer mindre virksomheder, og derfor ikke ser sig i stand til at levere en altid opdateret sikkerhedspakke, der kan sikre mod virus og hackere. Den manglende service i forhold til andre leverandører af internetopkoblinger afspejles desuden i prisen. X er i forbindelse med overvejelserne om opgraderingen af deres internetservice gået i gang med at undersøge, om de skal finde en ny leverandør, der også ville kunne levere en sikkerhedspakke.

Sikkerhedsforanstaltningerne i X består af en nedskreven sikkerhedspolitik, der dækker over en generel anvendelse af IT-systemerne. Denne politik er imidlertid mindre detaljeret, ligesom der hverken på hovedkontoret eller på provinskontorerne er regler eller procedurer for organisering og ansvarsfordeling. Der findes kun få generelle procedurer for personalet angående fortrolighedserklæring og fysisk sikkerhed, herunder passwordsikkerhed. Det er kun få af de systemer, der anvendes, der er tilstrækkeligt beskyttet mod uautoriseret adgang, da den eneste beskyttelse er bruger ID og simple passwords. Medarbejderne har adgang til det meste data i virksomheden, bortset fra finansiell data, der er lagret i krypteret form samt få personlige oplysninger, der er personligt beskyttede. Endvidere er der oprettet differentieret brugeradgang for at opnå funktionsadskillelse. Initiativet til krypteringen er imidlertid taget af en medarbejder i X, og er således ikke en ledelsesbeslutning. Oprettelse, ændring og sletning af brugere på systemet bliver varetaget af IT-afdelingen. Det bemærkes, at ved opsigelse af en medarbejder, bliver denne først slettet som bruger, efter opsigelsen er trådt i kraft.

Virksomheden anvender forskellige systemer indenfor deres arbejdsområder, hvilket gør teknisk support svært. Virksomheden overvejer derfor, om de har brug for at få specificeret og standardiseret deres systembehov. Virksomhedens IT-afdeling har ansvar for, at der tages backup af systemer og data, hvilket gøres automatisk hver fredag kl. 00.00. Dette er dog ikke tilfældet for de almindelige brugere, idet der ikke gøres den store indsats for at gøre medarbejderne bevidste om de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger. Dette betyder, at der heller ikke er nogen sikkerhedsforanstaltninger til at beskytte e-mail og vedhæftede filer. Der er dog opsat firewalls for at undgå uautoriseret eksterne adgang samt installeret virusbeskyttelsessoftware. Firewalls og antivirus programmer er standardiserede, og opdateres løbende som leverandøren udbyder opdateringerne. De servere der findes i X, befinder sig i et serverrum, hvortil der er adgang gennem IT-kontoret. Der er opsat et skilt på døren med adgang forbudt for ikke IT-personale, men ellers er døren ikke aflåst i arbejdstiden. Dette er gjort med den hensigt at IT-afdelingen også bruger serverrummet til depot for diverse gammelt IT-udstyr samt som lager for mindre IT-produkter, som jævnligt skal udskiftes hos brugerne. Ved siden af serverne står et ældre pengeskab, som bruges til opbevaring af original software, programnøgler samt bånd med backuppen af systemet. Serverne er placeret nedsænket i gulvet, således at de står cirka 20 cm under gulvniveauet i resten af rummet. Dette skyldes, at der tidligere har stået en trykmaskine, som skulle boltes fast. Rummet er ligesom resten af bygningen beskyttet mod brand af et ældre sprinkleranlæg. Endvidere er der ophængt brandskabe tæt på rummet. Det omtalte sprinkleranlæg serviceres en gang om året. Det har igennem længere tid været på tale at installere et nyt sprinklersystem i serverrummet, men dette er endnu ikke godkendt af ledelsen i X grundet de medfølgende tunge økonomiske

poster, der er ved etablering af et nyt system. Serverne kører på det almindelige lysnet, dog således at der kan tilkobles en nødstrømskilde i tilfælde af strømsvigt. Denne er imidlertid ikke beregnet til at drive serverne, men kan levere nok strøm til, at de kan lukkes ned, uden at der mistes for meget data. Virksomhedens lokaler er beskyttet med alarm, men serverrummet har ingen særskilt beskyttelse, hvilket betyder forøget risiko i såvel dags- som aften timer.

Flere af X's kunder har i længere tid presset på for at få X til at gå deres IT-sikkerhed igennem og specielt den vedrørende internettet og de services, der ydes herved. X overvejer således at få certificeret hjemmesiden, for derved at kunne bevise dens brugbarhed og sikkerhed overfor samhandelspartnerne.

Virksomheden er blevet opmærksom på muligheden for at outsource IT-funktioner. X er klar over, at der inden for den nærmeste fremtid skal ske opdateringer og udskiftninger af hardware og software, samt at der skal udarbejdes en strategi der sigter mod fremtiden. Endvidere har et homogent IT-miljø været på ønskelisten, men er blevet udskudt grundet store etableringsomkostninger. Grundet en stigende efterspørgsel på X's produkter og services, forventes det, at der inden for den nærmeste fremtid vil ske forøgelse i medarbejderstaben. Det er derfor fremtrædende, at X's IT kan matche et stingende antal medarbejdere, samt at deres servere kan håndtere den stigende trafik på intranet og internet. Den nuværende IT support funktion i Århus der servicerer Århus og Odense består af to medarbejdere, der begge har valgt at opsige deres stilling ved årsskiftet. Virksomheden overvejer derfor om det er nødvendigt at ansætte nye medarbejdere, eller om IT-afdelingen i København har ressourcer til at servicere alle tre afdelinger. Virksomheden vurderer, at det i forbindelse med den nærtstående implementering af ændringer på IT området, vil blive svært for IT-afdelingen med de nuværende ressourcer at forestå både support og implementering.

X betænker på baggrund af ovenstående, om det kunne være relevant at outsource hele eller dele af deres IT-funktioner, frem for at holde det inhouse og derfor skulle foretage disse ændringer med deres tilstedeværende midler. X står således over for en række forskelligartede udfordringer, der med udgangspunkt i de i kapitel 2 gennemgåede teorier vil blive behandlet i de følgende afsnit.

4. anbefalinger til virksomheden

I dette afsnit, vil teorien og empirien appliceres og derigennem fremstilles en række forslag til håndtering af outsourcing for virksomhed X i casens opstillede scenarie. Analysedelen består overordnet af 2 afsnit; virksomhedens overvejelser før implementering af outsourcing og virksomhedens overvejelser efter implementering. Hver af disse afsnit har til formål at anskueliggøre de enkelte udfordringer og indsatsområder, som virksomheden skal være særligt opmærksomme på i forbindelse med de forskellige stadier i IT-outsourcing processen.

4.1 Virksomheden inden implementering af outsourcing

4.1.1 Hvorfor outsource – succeskriterier

Med målsætningen om den størst mulige succesrate i outsourcing-processen, er det væsentligt at virksomheden på et tidligt stadie i forløbet vurderer, hvorfor outsourcing overvejes. Herunder skal virksomheden identificere, hvilke mål og succeskriterier der gør sig gældende. I virksomhed X's tilfælde fremgår det, at de primære formål er følgende;

- Omkostningsreduktioner
- Standardisering af IT-systemer
- Opdatering af hardware og software
- Centraliseret support
- Matche markedets krav
- Flexibilitet i forbindelse med medarbejderforøgelse
- Opnå bedre IT-sikkerhed
- Opdatering af IT-politik/strategi
- Forøget backup sikkerhed

Ved forbedring af disse områder er det virksomhedens forventning, at den er i stand til at tackle de eksterne samt interne faktorer, der måtte påvirke virksomheden både på nuværende tidspunkt og i fremtiden.

4.1.2 SWOT analyse

For at afklare virksomhedens nuværende position, kan der udarbejdes en SWOT analyse. Her opstilles virksomhedens interne styrker og svagheder samt dens eksterne trusler og muligheder, hvilket giver et perspektiv på virksomhedens positionering samt et overskueligt overblik over, områder der skal styrkes samt hvilke behov virksomheden har⁷¹.

Styrker	Svagheder
• Virksomhedens stærke brand • Solid viden og stor kompetence indenfor dennes kernekompetencer	• Forældet teknologi på IT-området • Manglende IT-sikkerhed • Transaktionens behandling • Manglende IT-politik /strategi • IT-medarbejdernes opsigelse
Muligheder	Trusler
• Udvidelse af kundekreds • Ekspandering til andre markeder • Teknologisk udvikling	• Kundeflugt grundet manglende IT-sikkerhed • Teknologisk udvikling • Længerevarende strømafbrydelser • Trusler mod den fysiske sikkerhed

Figur 4.1: SWOT analyse

Kilde: Foundations of marketing,

Denne analyse bør i praksis foretages af ledelsen og et antal fagkyndige kernemedarbejdere i samarbejde med ekstern ekspertise, da dette vil højne objektiviteten i analysen.

Styrker

Virksomhedens stærke brand er en altafgørende faktor i forhold til bibeholdelse af den nuværende kundemasse. Ydermere er det grunden til, at der eksisterer en potentiel mulighed for, at denne kundekreds udvides. Det er således centralt, at virksomheden er opmærksom på, at dens eksterne omdømme har en væsentlig betydning for den fortsatte succes. De eksterne stakeholdere omfatter ikke blot nuværende og potentielle kunder, men inkluderer mange interessegrupper, herunder aktionærer, naboer, leverandører, nuværende og potentielle medarbejdere, myndigheder, samt branche- og interesseorganisationer. Enhver af disse stakeholdere repræsenterer en potentiel styrke og en stærk trussel. Virksomheden har oparbejdet **solid viden og stor kompetence indenfor deres kernekompetencer** og er derfor i

⁷¹Groucutt: Foundations of Marketing, 2005, s. 106

stand til at skille sig ud fra lignende virksomheder på markedet, dette strategiske forspring indebærer en konkurrencemæssig fordel for X. Værdien af virksomhedens kernekompetencer giver mulighed for at positionere sig stærk på markedet, både nu og i fremtiden, endvidere er det svært for konkurrenter at imitere virksomhedens kompetencer, hvorfor konkurrenterne har sværere ved at erobre markedsandele.

Svagheder

Virksomhedens **forældede teknologi** anvendelse, både vedrørende dennes hardware og software medfører, at der forekommer unødigt tidsspilde ved interne kommunikationsprocesser. Det interne ordresystem er baseret på e-mail, hvorfor **transaktionsbehandlingen**, er besværlig og tidskrævende, i forhold til en mindre ressourcekrævende form for teknologi, der kan arbejde på tværs af systemerne.

Virksomhedens måde at videreformidle ordrer mellem afdelingerne, skaber risiko for fejlinformation og resulterer deslige i et større tidsforbrug end i tilfælde, hvor der anvendes fælles ordresystemer.

Adskillige af virksomhedens kunder har ytret ønske om, at virksomhedens **manglende IT-sikkerhed** bringes op på et acceptabelt niveau. Foretages der ikke forbedringer på dette område, risikerer virksomheden at miste kunder og dermed reel samt potentiel omsætning. Den manglende IT-sikkerhed vedrører ikke blot forholdene omkring de internetbaserede services, men også de fysiske sikkerhedsforanstaltninger på lokaliteterne. Grundet den manglende fysiske sikkerhed, risikerer virksomheden at miste data samt at få ødelagt hardware i tilfælde af brand eller indbrud. Endvidere er virksomhedens nødgenerator ikke egnet til drift, hvorfor virksomheden er ude af stand til at servicere sine kunder i tilfælde af strømafbrydelser. Sandsynligheden for sidst nævnte hændelse er lav, men konsekvenserne af en given strømafbrydelse ville være yderst kritisk og resultere i ganske betydelige tab for virksomheden.

Virksomhed X har igennem en længere periode modtaget henvendelser fra brugerne, der opfordrer til udvikling af virksomhedens website. Virksomhedens IT fungerer ikke optimalt og der eksisterer **manglende IT-politik / strategi**. Foreligger der ingen plan for udvikling af sikkerheden, kan en yderligere negligering af førnævnte føre til forbrugerflugt, idet der er utilfredshed omkring IT-sikkerheden. Virksomhedens procedurer angående fortrolighedserklæringer og fysisk sikkerhed for personalet er yderst sparsomme - dette gør dem endnu mere udsatte samt øger risikoen for regnskabs- og forretningsmæssige tab. De problemstillinger der opstår i forbindelse med medarbejdernes inddragelse og kendskab til IT-sikkerhedspolitikker eller mangel på samme er, af relativ stor risiko. Hvis medarbejderne ikke er tilstrækkeligt informerede omkring IT-sikkerheden, er der risiko for, at de foretager forkerte handlinger, enten overlagt eller uoverlagt. Et eksempel på dette kunne være medarbejdere der installerer farligt tredjepartssoftware eller lignende på virksomhedens pc'er. På baggrund af den manglende sikkerhed, er der stor risiko for, at de uinformerede medarbejdere er skyld i både systemnedbrud, virusangreb, hackerangreb eller andre utilsigtede problemer, da de ikke er bevidste omkring konsekvenserne af IT-handlinger i systemet.

Flere af virksomhedens **IT-medarbejdere** har varslet deres **opsigelse** ved udgangen af året. I fald virksomheden ikke har ansat samt oplært nye medarbejdere inden denne dato, kan der opstå situationer, hvor et forholdsvis simpelt IT-nedbrud medfører reelle implikationer for virksomheden. Den primære årsag til dette er, at de anvendte systemer ikke er standardiserede, men er blevet til ved implementering af enkeltstående løsninger.

Muligheder

Grundet efterspørgslen på markedet for forlagsvirksomhed er stigende, har X mulighed for en **udvidelse af** deres nuværende **kundekreds**. Såfremt virksomheden sørger for aktivt at arbejde med at udvikle sin brand status, vil der med stor sandsynlighed være grundlag for bibeholdelse af det gode omdømme. Det er således en åbenlys mulighed for at vinde samt bevare markedsandele, hvis nærværende problemstillinger varetages. Eftersom den **Teknologiske udvikling** er i fortsat vækst, har virksomheden mulighed for at anvende ny software og hardware til bedre at håndtere nuværende og fremtidige opgaver. Såfremt virksomheden vælger en strategi, der udnytter de teknologiske fremskridt, vil den kunne leve op til stigende krav fra kunder, hvilket giver mulighed for at kunne positionere sig stærkere på markedet og derfor vinde yderligere markedsandele.

Trusler

Som understreget tidligere i forbindelse med gennemgang af virksomhedens svagheder, kan **manglende IT-sikkerhed** medføre Kundeflugt. Virksomhedens image er essentielt for udviklingen af kundesegmentet. I den sammenhæng er rygter om virksomhedens manglende IT-sikkerhed noget, der skal være stor opmærksomhed omkring. Dette skyldes, at rygter hurtigt spredes, hvilket kan påvirke nuværende og potentielle kunder, til at fravælge X's produkter og services i en købsituation.

Den **teknologisk udvikling** på markedet, kan som det fremgår, både være en mulighed og en trussel for virksomheden. I fald virksomheden vælger at bibeholde deres nuværende systemer og derfor befinder sig på bagkant af teknologien, kan den risikere at stå i en situation, hvor den ikke længere er konkurrencedygtig. Eksempelvis vil virksomhedens kernekompetencer ikke længere være tilstrækkelig til at bibeholde kunder og skaffe nye, eftersom ekspeditionstider, sikkerhedsgarantier og supportfunktioner formegentlig ikke matcher konkurrenternes.

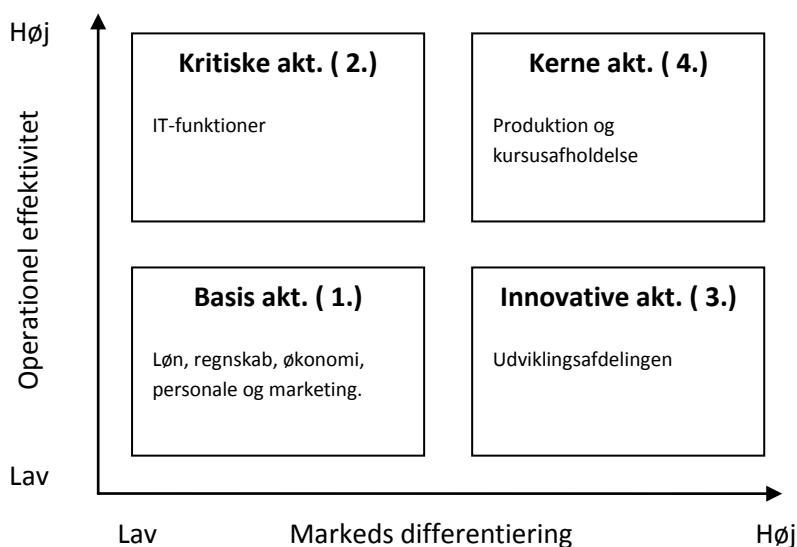
Ud fra et statistisk synspunkt er sandsynlighed for udefrakommende trusler, såsom **Længerevarende strømafbrydelser, Brand og Indbrud**, forholdsvis lav. I tilfælde af, at disse trusler bliver aktuelle kan det dog medføre store konsekvenser i relation til servernedbrud og/eller mistet data. Udfaldet af et sådan scenarie afhænger hovedsagelig af de backup-procedurer, der er til stede i virksomheden. Er serverne imidlertid blevet beskadiget, skal der investeres i nye servere. Udover prisen på de nye servere, vil omkostningerne forbundet med, at virksomheden må lukke ned i en kortere eller længere periode ligeledes udgøre et tab. Eftersom virksomhed X ikke råder over ekstra servere på andre lokationer, er det økonomiske tab formegentlig af betydelig størrelse.

Nærværende SWOT-analyse giver et overblik over, hvilke parametre virksomheden bør inddrage i sin videre planlægning af outsourcing-processen og danner derfor udgangspunktet for det videre forløb. Således er virksomhedens største styrker dens kernekompetencer og stærke brand og de største svagheder er dens manglende IT-sikkerhed. Udover de interne aspekter er de mest dominerende eksterne faktorer af trusler og muligheder, den teknologiske udvikling, samt konsekvenser af manglende IT-sikkerhed.

Outsourcing-processen er en organisk størrelse, der konstant skal evalueres og revurderes for at finde ud af, om outsourcing er en rentabel løsning for virksomheden. Ud fra ovenstående SWOT analyse, vurderes det, at virksomheden, som udgangspunkt, har en række elementer, der kan forbedres ved en eventuel outsourcing. Ledelsen bør derfor nedsætte et projektteam, bestående af de i afsnit 2.2.2.1 nævnte deltagere. Det er den forbindelse essentielt at projekteamets deltagere besidder kompetencer der matcher opgavens specifikationer og omfang. Eftersom virksomheden ikke besidder en juridisk afdeling og deres IT-afdeling har begrænsede kompetencer, vurderes det, at virksomheden bør benytte sig af eksterne ressourcer i form af teknisk- og juridisk kyndige rådgivere. Virksomheden bør endvidere på et tidligt tidspunkt informere dennes revisor om det forestående projekt, således at han ligeledes er i stand til at rådgive og forberede sig på outsourcing-situationen.

4.1.3 Kernekompetencer

Det fremgår af ovenstående SWOT-analyse, hvilke elementer i virksomheden, der kan forbedres. Det er imidlertid ikke givet, at disse elementer håndteres bedst ved, at virksomheden outsourcer dem. Såfremt et eller flere af ovenstående områder er virksomhedens kernekompetencer, bør det som udgangspunkt overvejes at holde disse inhouse, jf. Prahalad og Hamel's strategiske model. Denne model kan hjælpe med at afbillede og inddele virksomhedens aktiviteter og derved identificere, hvilke aktiviteter der med fordel kan outsources.



Figur 4.2: Kernekompetencer
Kilde: Strategisk IT udlicitering

Som det ses af opdelingen af aktiviteter i den ovenstående model, er disse produkter af graden af operationel effektivitet og markedsdifferentiering. De aktiviteter der er placeret i boks nr. 1 er aktiviteter, der ikke er kritiske for virksomheden og vil derfor typisk kunne outsources. Trods muligheden for dette, vurderes det ikke aktuelt i X's tilfælde eftersom disse funktioner varetages centralt og på nuværende tidspunkt fungerer effektivt. I boks nr. 2 er virksomhedens kritiske aktiviteter placeret - deres IT-funktioner. Virksomheder kan ifølge teorien outsource denne type aktivitet, men vigtigheden af aktiviteten bevirker, at virksomheden bør stille store krav omkring kompetencer i forbindelse gennemgang af potentielle outsourcing-leverandører. I boks nr. 3 er de aktiviteter, der som hovedregel ikke bør outsources, placeret. Dette gælder også for virksomhed X, eftersom udviklingen af materiale og kurser er en central del af virksomhedens forretning. Den goodwill virksomheden har opbygget på sin udviklingsafdeling, ville i tilfældet af outsourcing forsvinde. Dette skyldes risiko for, at virksomheden ikke kan opnå samme grad af innovation, som hvis aktiviteten var holdt inhouse. Aktiviteter repræsenteret i boks nr. 4 er virksomhedens kerneaktiviteter og således tilmed dens kernekompetencer. Virksomheden udmærker sig ved at kunne producere bøger og afholde kurser af særdeles høj kvalitet. Begge aktiviteter i boks nr. 4 er af ganske betydelig værdi for virksomheden, eftersom de er den primære årsag til kundesegmentets præference for denne frem for konkurrerende virksomheder - hvorfor disse aktiviteter som udgangspunkt ikke bør outsources.

Aktiviteter må jf. Prahalad og Hamel som hovedregel aldrig outsources såfremt, *aktiviteterne er strategisk vigtige for virksomheden, outsourcing af pågældende aktiviteter vil medvirke til at virksomheden bliver sårbar, samt hvis aktiviteten er en af virksomhedens kernekompetencer.*

Virksomhedens potentielle outsourcing af IT-funktionerne vurderes ikke at være omfattet af de tre kriterier og ej heller undtagelserne ifølge Baden Fuller og Targett. IT-funktionerne er særdeles betydelige for virksomhedens drift, men outsourcing af disse påvirker ikke dens kernekompetencer og vil højst sandsynligt ikke medføre sårbarhed eller tab af strategisk værdi. På baggrund af Prahalad og Hamel's analytiske ramme vurderes det derfor, at det for virksomhed X vil være hensigtsmæssigt at outsource IT-funktionerne.

4.1.4 Risikoanalyser

Som det fremgår i det teoretiske afsnit, kan virksomhedens indledende risikoanalyser blandt andet indeholde vurdering af markedet og leverandører. SWOT-analysen gav et billede af virksomhedens interne situation samt eksternt markedssituation. Resultaterne herfra kan kombineres med oplysninger omkring potentielle leverandørers markedssituation. Derved kan der fremskaffes data, til anvendelse i vurderingen af, hvorvidt der med fordel kan outsources eller ej samt hvilke leverandører, der fortsat er relevante. I SWOT-analysen fremgik det, at X står stærkt på markedet, både set ud fra dens positionering overfor konkurrerende virksomheder og ud fra dens økonomiske situation. I nedenstående matrix omkring sammenhængen mellem virksomhedens og leverandørens marked, er virksomheden X derfor vist i det stabile marked.

I forbindelse med leverandørvalg, er det almindeligt og anbefalelsesværdigt, at virksomheden har flere forskellige potentielle leverandører med i sine overvejelser. Dette skyldes, at virksomheden, ved at gøre massen af potentielle leverandører større, forøger muligheden for at finde en leverandør, der matcher virksomhedens krav og behov.

For at danne et mere realistisk billede af virksomhed X's situation, er der nedenfor opstillet og beskrevet tre forskellige potentielle leverandører⁷². Disse leverandører risikovurderes sammen med virksomheden i henholdsvis matrix omkring sammenhængen mellem virksomhedens og leverandørernes marked, samt nedenstående matrixen omkring udbudsrisiko. Risikovurderingen for udbudsrisiko matrixen er baseret på leverandørernes partnerrisiko⁷³ og performancerisiko⁷⁴, hvor markedsstabilitets matrixen er baseret på markedssituationen for henholdsvis virksomheden og leverandøren. Disse parametre vurderes og tildeles henholdsvis høj eller lav risiko faktor for udbudsrisiko matrixen og stabilt eller ustabil for markedsstabilitets matrixen.

Leverandør 1: Virksomheden er en stor velkendt serviceleverandør. Virksomheden har et ry for at taksere relativt høje priser, men dens kompetencer og erfaring på området medfører en forventning om serviceydelser af høj kvalitet. Grundet disse faktorer, vurderes virksomhedens partnerrisiko som værende høj, men performancerisikoen som værende lav. Virksomheden fremstår likvid, hvilket sammenholdt med dens markedsposition, betyder dette, at leverandørens situation vurderes stabilt.

Leverandør 2: Denne virksomhed er en mellemstor serviceleverandør, der har godt renommé både, hvad kvalitet og pris angår. Det vurderes derfor, at både partnerrisiko og performancerisiko er lav. Leverandøren fremstår som værende likvid. Forøget konkurrence på markedet medfører, at leverandørens situation vurderes som neutral.

Leverandør 3: Serviceleverandøren er en mindre nyopstartet virksomhed, hvis ydelser er forholdsvis billige. Grundet virksomhedens nylige etablering forefindes der begrænset information omkring tidligere projekter. Det fremgår endvidere, at virksomhed har en anstrengt likviditet. På baggrund af ovenstående vurderes performancerisiko derfor som høj, og partnerrisikoen som værende neutral som følge af den manglende information omkring tidligere projekter. Virksomhedens markedssituation vurderes, som følge af den anstrengte likviditet og den presserende finanskrise, som ustabil.

De tre serviceleverandørers værdier er indsat i de to nedenstående matrixer, hvor de er benævnt henholdsvis 1, 2 og 3. Ved at anskue leverandørerne i matrixerne, fremgår det, at nummer 1 og 2 fortsat er potentielle leverandører, men at forholdene vedrørende nummer 3 er for usikre, hvorfor resultatet af en langsigtet outsourcing-kontrakt vil være for usikker.

⁷² De fleste virksomheder vil i starten af outsourcing processen have flere end tre potentielle serviceleverandører, men for overskuelighedens skyld er mængden i afhandlingen indskrænket til tre.

⁷³ Risikoen for at "snydt" i aftalen.

⁷⁴ Risikoen for at leverandøren ikke kan levere det ønskede.

		Partner risiko	
		Høj	Lav
Performance risiko	Lav	1	2
	Høj	3	

Figur 4.3: Udbudsrisiko matrix.

		Virksomheden	
		Stabilt marked	Ustabilt marked
Leverandøren	Stabilt marked	1	
	Ustabilt marked	2	

Figur 4.4: Stabilitet på virksomhed og leverandørernes markeder.

4.1.5 Udbudsstrategi

Inden virksomhed X igen kontakter de to resterende potentielle leverandører, skal virksomheden anlægge en udbudsstrategi. Det skal blandt andet vurderes, hvorvidt den ønsker, at outsourcingen skal være en totalentreprise med flere underleverandører, eller om en enkelt leverandør kan varetage alle opgaver. I X's tilfælde, skal outsourcing omfatte flere forskellige områder, hvorfor det kan overvejes, hvorvidt der bør anvendes forskellige specialiserede leverandører, som særskilt varetager hver deres specialeområde. Eventuelt med en hovedleverandør, der varetager opgaven som en totalentreprise. X vil med stor sandsynlighed modtage service af høj kvalitet på de enkelte områder, hvis denne udbudsstrategi vælges. Både kontakt og risici forbundet med aftalen foregår gennem hovedleverandøren, hvorfor problemer, der ellers opstår ved anvendelse af flere leverandører, fjernes. Ulempen for X er, at denne type entreprise med stor sandsynlighed er meget omkostningsfuld, idet hovedleverandøren formegentlig kræver et risikotillæg. Grundet X's relativt ukomplicerede projekt og ønsket om omkostningsbesparelser, vurderes det at entreprise modellen ikke findes egnet i den givne situation. Alternativet i form af en enkelt leverandør der varetager alle opgaver, matcher virksomheden ønsker om omkostningsbesparelser, men sætter samtidig større krav til vurdering af leverandørens kompetencer indenfor området. Virksomhed X's outsourcingønsker indebærer som udgangspunkt ikke komplekse løsninger, der kræver mange specialistkompetencer. Endvidere er outsourcingen ikke af stort omfang set i forhold til behovet for at anvende flere leverandører.

Virksomhed X skal overveje værdien af leverandørens placering herunder, hvorvidt en national leverandør lever op til dens behov, eller om det er nødvendigt at finde en regional leverandør, før virksomheden kan få afdækket sit behov. Som udgangspunkt er virksomhedens behov for "her og nu" fysisk support ikke verserende og eftersom servere formegentlig køres fra leverandørens lokalitet, minimeres behovet for fysisk support til brugersupport på arbejdsstationer og netværksproblemer. Det vurderes, at virksomhedens

interne IT-personale kan varetage denne opgave, hvorfor lokalitet af leverandøren ikke er afgørende for virksomhedens valg.

Ud fra ovenstående vurderes det, at virksomheden skal vælge en udbudsstrategi, der sigter mod brugen af en enkelt serviceleverandør, der fysisk er placeret nationalt.

Med ovenstående overvejelser i mente, skal virksomheden udarbejde udbudsmateriale (Request for Proposal) til de to prospekt kandidater. Det forudsættes i det nedenstående, at virksomheden har udsendt Request for Proposal, jf. de i afsnit 2.2.2.6 angivne anbefalinger, og har modtaget tilbud, sammen med yderligere information om leverandørerne.

4.1.6 Udvalgelse af leverandør

Ved virksomhedens valg af den endelige leverandør den ønsker at indlede kontraktforhandlinger med, bør den evaluere de resterende prospekt kandidater. Dette gøres ved at skematisere den indsamlede information, herunder gøre brug af RFP'en i nedenstående model, der indeholder følgende underpunkter;

- **IT-sikkerhed** (nærmere defineret nedenfor)
- **Levering** (nærmere defineret i afsnit 2.3.4.1)
- **Fleksibilitet** (nærmere defineret i afsnit 2.3.4.2)
- **Pris** (nærmere defineret i afsnit 2.3.4.3)
- **Leverandøren** (nærmere defineret i afsnit 2.3.4.5)

Den mest åbenlyse måde at opgøre underpunkternes værdi på, er ved at værdiansætte disse. Denne metode er dog vanskelig at foretage i praksis, eftersom det kan være svært at estimere virksomhedens værdi af eksempelvis fleksibilitet. Fleksibilitet i aftalen er en positiv faktor for virksomheden, men det er uvist om virksomheden i kontraktens løbetid for behov for denne, hvorfor en værdiansættelse på status quo er vanskelig at estimere korrekt. Værdiansættelsen af disse underpunkter afhænger typisk af en række uvisse faktorer, såsom tid og omfang, hvorfor en subjektiv pointtildeling kan være en bedre løsning.

Det er af afgørende betydning for valg af leverandør, at denne lever op til virksomhedens krav om IT-sikkerhed. En leverandør, som ikke lever op til disse krav, skal alene af denne grund fravælges. Derfor vurderes det irrelevant at indføre parametre omkring IT-sikkerhed i den nedenstående matrix. Inden den nærmere gennemgang af den anvendte matrix, herunder pointtildelingen, defineres det, hvad der menes med begrebet IT-sikkerhed i denne kontekst.

4.1.6.1 IT-sikkerhed

Det er af stor betydning for virksomheden at de i forbindelse med outsourcing kan bibeholde et højt niveau af IT-sikkerhed. I fald virksomheden ikke på alle tidspunkter har adgang til informationer, eller hvis fortrolig information bliver lækket, risikerer virksomheden, at driften og relationer til omverdenen beskadiges. Virksomhedens informationer er aktiver, som er af væsentlig betydning for dens aktiviteter, hvorfor de bør beskyttes ved brug af passende foranstaltninger. Virksomhedens ledelse bør derfor implementere informationssikkerhed, der passer til virksomhedens situation, hvilket i dette tilfælde er outsourcing.

Informationssikkerhed eller IT-sikkerhed kan defineres som opnåelse og/eller bevarelse af informationers fortrolighed, integritet, tilgængelighed og autenticitet. Tilgængelighed kan overordnet beskrives, som den kvalitet der vedrører både hardware, software og data, hvor fortrolighed, integritet og autenticitet som hovedregel vedrører kvalitet af data. De fire elementer kan defineres som følgende;

- **Fortrolighed:**

Vedrører vigtigheden af at virksomheden er i stand til at hindre, at uvedkommende har eller kan skaffe sig adgang til fortrolige oplysninger. I forbindelse med outsourcing er det særlig vigtigt, at opretholde sikkerheden omkring data, eftersom den ofte fysisk er placeret på servere ved leverandøren. Foranstaltninger herfor kan blandt andet være adgangssikkerhed i form af logon og password, samt sikkerhed ved datatransmission i form af kryptering. Seneste eksempel på utilstrækkelig sikkerhed omkring fortrolighed sås i forbindelse med forsvarskommandoens læk af den omtalte ”jægerbog”.

- **Integritet:**

Vedrører sikkerhed omkring, at de anvendte data er korrekte og komplette. Herved forstås, at dataen er uden mangler samt uautoriserede ændringer og tilføjelser. Oftest er sådanne fejl på data forårsaget af personer, herunder ansatte eller hackere, men også hardware kan forårsage fejl på data, for eksempel i forbindelse med strømsvigt. For virksomheden er det derfor vigtigt, at leverandøren har fokus på adgangssikkerhed (rettigheder) og kryptering af datatransmission for at opretholde integritet omkring dataen.

- **Tilgængelighed:**

Vedrører adgangen til systemer, programmel og data. Disse elementer bør som udgangspunkt altid være tilgængelige og anvendelige for en autoriseret bruger. Opretholdelse af tilgængelighed afhænger ultimativt af, om systemet kører, hvorfor opetid bør være af høj prioritet. For at sikre opetid bør leverandør og virksomhed blandt andet have implementeret gode backup og nødplaner i tilfælde af brand, indbrud, hardwarefejl mv.

- **Autenticitet:**

Vedrører, brugerens sikkerhed omkring, at de modtagne data stammer fra den hævdede person eller ressource. Det er vigtigt for virksomheden at opnå sikkerhed herom, eftersom den i modsatte tilfælde kan udsættes for elektronisk dokumentfalsk, hvilket er vanskeligt eller umuligt at bevise. For at sikre autenticiteten omkring datatransmission, bør virksomheden implementere anvendelse af digital signatur eller certifikation, for at sikre bevis omkring afsender.

På baggrund af disse faktorer bør virksomheden vurdere, hvorvidt hver enkelt leverandør er i stand til at leve op til virksomhedens minimumskrav omkring IT-sikkerhed. De fire elementer benævnes herefter FIT A.

4.1.6.2 Udvælgelsesmatrix

Denne matrix anvendes, som nævnt, til at systematisere og vurdere de potentielle leverandører. For at modellen passer til den enkelte virksomhed, er det centralt, at de enkelte faktorer bedømmes med udgangspunkt i den specifikke virksomheds præferencer og vægtning af faktorerne. Der tages således højde for, at vægtningen af de enkelte faktorer, differentierer fra virksomhed til virksomhed. I den nedenstående model er informationerne fra de to leverandører anvendt til at tildele tilbuddenes delelementer point. Pointskalaen går fra 1 til 5, hvor 1 er dårligst og 5 er bedst. De enkelte pointtildelinger er udtryk for følgende;

- 1. point er udtryk for det uacceptable niveau
- 2. point er udtryk for det acceptable, men noget kritiske niveau
- 3. point er udtryk for det acceptable niveau
- 4. point er udtryk for det fordelagtige niveau
- 5. point er udtryk for det optimale niveau.

Endvidere indføres en vægtningsfaktor, som symboliserer værdien af det enkelte element for virksomhed X. Vægtningsfaktoren er ligeledes inddelt i en skala fra 1 til 5 og er udtryk for følgende;

- 1. point tildeles elementer der ikke af betydning for virksomheden i forbindelse med outsourcing
- 2. point tildeles elementer der er prioriteret lavt
- 3. point tildeles elementer der prioriteres middel af virksomheden
- 4. point tildeles elementer der er af høj prioritet for virksomheden
- 5. point tildeles elementer der er kritisk for virksomheden

Leverandørernes pointtildeling multipliceres med vægtningsfaktoren, for at få den vægtede værdi af de enkelte elementer for virksomheden.

Denne model er udarbejdet for virksomhed X og grundet afhandlingens begrænsning, indskrænket til de væsentligste elementer, der påvirker valget af outsourcing-leverandør. Virksomhedens vægtning af de forskellige faktorer er af stor betydning for udfaldet af analysen, hvorfor disse bør vurderes med nøje omhu. Vurderingerne er udtryk for de indledende forarbejder og analyser der er foretaget tidligere i outsourcingprocessen.

	Leverandør 1.	Leverandør 2.	Vægtning	Leverandør 1.	Leverandør 2.
Leverancen					
Tekniske krav	5	5	5	25	25
Kompetence	5	4	5	25	20
Leveringssikkerhed	5	4	5	25	20
Fleksibilitet					
Fleksibilitet omkring delsystemer	4	4	3	12	12
Opsigelse mod/uden vederlag	2	2	3	6	6
Mindstekøbsforpligtelser	3	3	4	12	12
Anvendelse af andre leverandører	2	4	2	4	8
Teknologisk binding	2	5	3	6	15
Pris					
Prismodeller	2	4	4	8	16
Mængdemæssige ændringer	3	3	3	9	9
Betalingsbetingelser	2	4	4	8	16
Pris for overdragelse af aktiver	1	1	1	1	1
Bods- og bonusbestemmelser	2	4	3	6	12
Skattemæssige forhold	-	-	-	-	-
Vederlagsreguleringsbest.	3	3	3	9	9
Leverandøren					
Erfaring	5	4	4	20	16
Matchning af kernekompetencer	4	4	4	16	16
Kapacitet	5	3	4	20	12
Økonomiske situation	5	4	5	25	20
Erfaringer fra kunder	4	5	5	20	25
Følsomhed	5	4	5	25	20
Omdømme	4	5	5	20	25
Samlet point sum:				302	315

Figur 4.5: Udvælgelses matrix

Kilde: Egen tilvirkning

Outsourcing-processen er som nævnt en organisk proces, hvorfor ”make or buy” problematikken ligeledes spiller en rolle i forbindelse med denne model. Siden de indledende undersøgelser omkring leverandørerne, har virksomheden opnået stor indsigt i leverandørernes tilbud og situation, hvorfor det løbende skal overvejes, om outsourcing er den bedste løsning for virksomheden. I denne forbindelse bør elementer, der vægtes med 5 point hovedsageligt ikke tildeles mindre en 3 point hos de respektive leverandører. Der kan endvidere laves en samlet minimums pointscore for bedre at kunne vurdere, hvornår man bør overveje at holde funktionerne inhouse. Denne minimumsscore er ikke definitiv for valget, men det kan give en indikation af, hvorledes situationen ser ud. Som nævnt er 3 point det acceptable niveau for leverandøren, hvorfor det kan være udgangspunktet for minimumscoren, hvilket betyder, at for virksomhed X skal leverandørerne som minimum opnå en score på 237 point, for at de fortsat kan anses, som potentielle outsourcingleverandører.

4.1.6.3 Levering

Levering af outsourcing ydelsen er af højeste prioritet for virksomheden, hvorfor hele denne kategori vurderes til 5 point på vægtningsskalaen. Begge serviceleverandører er i stand til at leve op til de tekniske krav, som virksomheden stiller, hvorfor de begge vurderes til 5 point.

Leverandørernes kompetencer og leveringssikkerhed er for begge virksomheder gode, men leverandør nr. 1 har grundet dens størrelse marginalt bedre forhold, hvad angår innovation, erfaring og sikkerhed, hvorfor leverandørerne vurderes til henholdsvis 4 og 5 point på disse områder.

4.1.6.4 Fleksibilitet

Fleksibilitet omkring delsystemer er for virksomheden ikke af høj relevans, eftersom den søger en relativt standardiseret løsning. Dette element vurderes for virksomheden at være af lav prioritet, heraf 3 point i vægtningsskalaen. Muligheder i forbindelse med opsigelse af kontrakten er af betydning for virksomheden, men ikke af høj prioritet. Dette skyldes, at man ikke forventer store markedsændringer eller betydningsfulde ændringer i virksomheden, som kan medføre behov for opsigelse af kontrakten. Dette gælder ligeledes for teknologisk binding, hvorfor det vurderes at være af middel prioritet for virksomheden, heraf 3 point på vægtningsskalaen. Nogle serviceleverandører arbejder med mindstekøbsforpligtelser, hvilket medfører, at virksomheden binder sig til at skulle modtage en minimumsydelse og deraf betale et minimumsbeløb. Dette forhold er af høj prioritet for virksomheden, eftersom den på nuværende tidspunkt ikke ved præcis i hvilket omfang, den i fremtiden har behov for ydelserne. Grundet dette vurderes elementet til 4 point på vægtningsskalaen. Anvendelse af andre leverandører er som udgangspunkt ikke af særlig høj prioritet for virksomheden, eftersom den som nævnt søger en standardiseret løsning, derfor tildeles elementet 2 point på vægtningsskalaen.

Leverandørernes fleksibilitet omkring delsystemer, vurderes for begge til 4 point, grundet deres velvilje til at tilpasse systemer til den enkelte virksomhed. Muligheder for opsigelse af kontrakten, vurderes for begge parter som værende 2 point, hvilket skyldes at de kræver et betydeligt vederlag for at opsige kontrakten før tid. Begge leverandører har endvidere krav om mindstekøb, som ikke anses for urimelige, hvorfor dette element vurderes til 3 point. Serviceleverandør nr. 1 giver ikke mulighed for anvendelse af andre leverandører, mens de servicere virksomheden, hvorfor denne leverandør tildeles 2 point. Serviceleverandør nr. 2 giver derimod virksomheden mulighed for at indkøbe ydelser fra konkurrerende leverandører i kontraktens løbetid, hvorfor denne leverandør tildeles 4 point. Samme differentierede pointtildeling foretages i relation til den teknologiske binding. Dette skyldes leverandør nr. 1 anvender specielle systemer, der som udgangspunkt kun kan serviceres af denne, hvilket tildeles 2 point. Leverandør nr. 2 anvender derimod standardiserede systemer, der kan serviceres og/eller overtages i forbindelse med skift til alternativ leverandør, hvilket vurderes til 5 point.

4.1.6.5 Pris

Både prismodeller og betalingsbetingelser er af høj prioritet for virksomheden, hvorfor begge elementer vægtes med 4 point. Dette skyldes, at virksomheden ønsker omkostningsreduktion ved outsourcingen uden at skulle foretage store udlæg, som reducerer likviditeten. De mængdemæssige ændringer er for virksomheden af middel prioritet, eftersom virksomhed X ikke forventer interne eller eksterne ændringer i den nærmeste fremtid. Da virksomheden forventer at skulle anvende nyt hardware og software i forbindelse med outsourcingen, er overdragelse af aktiver uden betydning, heraf 1 point på vægtningsskalaen. Bods- og bonusbestemmelser vurderes som værende af middel prioritet for virksomheden, eftersom den ønsker en hvis grad af incitamentsaflønnning, dog uden at denne faktor er styrende for samarbejdet. Vederlagsreguleringer er ligeledes af middel prioritet, eftersom det vurderes, at sådanne reguleringer ikke vil få signifikant indflydelse på projektets samlede pris over løbetiden.

Leverandørernes prismodeller og betalingsbetingelser adskiller sig markant fra hinanden. Leverandør nr. 1 kræver en betydelig straks betaling for opstart af outsourcing-projektet, samt forudbetaling for det næste års drift. Leverandøren kræver endvidere, at projektet kører med fastpris. Dette medfører, at virksomhed X skal foretage store udbetalinger på aftaletidspunktet, som påvirker dens likviditet negativt. Leverandør nr. 1 tildeles derfor 2 point. Leverandør nr. 2 kræver ligeledes forudbetaling for opstart af projektet, men denne er væsentlig mindre. Der kræves forudbetaling af 25 % af opstartsomkostningerne hvor de øvrige omkostninger betales løbende igennem implementeringsprocessen, med sidste betaling ved endelig implementering. Leverandøren kræver endvidere kvartalvis afregning for ydelserne. Leverandør nr. 2 tildeles 4 point for de to elementer. Begge leverandører kræver enhedspriser, samt implementeringsgebyr ved mængdemæssige ændringer under kontraktens løbetid, hvorfor de begge tildeles 3 point. Ingen af leverandørerne ønsker at modtage virksomhedens aktiver, hvorfor der tildeles 1 point. Leverandør nr. 1 kræver som nævnt, at projektet afvikles med fastpris, hvorfor der ikke er nogen decideret incitamentsaflønnning. Leverandøren kræver dog bod i forbindelse med opsigelse af kontrakt og betaler bod i fald de opsiger, derfor tildeles der 2 point. Leverandør nr. 2 ønsker af projektet skal afvikles med bonus- og bods ordninger, hvilket matcher virksomhedens ønske om incitamentsaflønnning, hvorfor denne leverandør tildeles 4 point. Begge leverandører kræver årlig vederlagsregulering, som reguleres i forhold til inflationen, heraf tildeles de begge 3 point.

4.1.6.6 Leverandøren

Vurderingen af de enkelte leverandører, er et vigtigt element i forbindelse med evalueringen, hvilket afspejles i virksomhedens prioriteter. Virksomheden har behov for at vide, at den valgte leverandør er i stand til at udføre de forestående opgaver, herunder at den har det nødvendige erfaringsniveau, at dens kernekompetencer matcher virksomhedens behov, samt at leverandøren har den fornødne kapacitet til at varetage opgaven. Disse elementer, vurderes alle som værende af høj prioritet for virksomheden, hvorfor elementerne tildeles 4 point på vægtningsskalaen. Under den finansielle krise, er leverandørernes økonomiske situation og deres følsomhed overfor ekstern og intern påvirkning af højeste prioritet, hvorfor elementerne tildeles en vægtning på 5 point. Endvidere er erfaringer fra leverandørernes nuværende og

tidligere kunder, samt deres generelle omdømme afgørende for at kunne forudsige, hvordan et eventuelt samarbejde kommer til at forløbe. Elementerne anses for værende kritiske for virksomhed X, hvorfor de tildeles 5 Point vægtningsskalaen.

Leverandørerne har begge den nødvendige erfaring og kernekompetencer, som matcher virksomhedens behov. Leverandør nr. 1 har grundet dennes mange år på markedet opbygget høj grad af erfaring, hvorfor den tildeles 5 point, hvor leverandør nr. 2 alene tildeles 4 point. Begge serviceleverandørers kernekompetencer matcher virksomhedens behov og de tildeles derfor begge 4 point. Leverandør nr. 1 har grundet sin størrelse en markant fordel i forhold til leverandør nr. 2, hvad angår kapacitet. Leverandør nr. 1. Har med sikkerhed den fornødne kapacitet til at varetage virksomhedens behov, både på kort og lang sigt. Modsat har leverandør nr. 2 begrænset kapacitet, men det vurderes dog, at der i kontraktens løbetid ikke opstår problemer med dette. Grundet ovenstående, tildeles leverandør nr. 1, 5 point og leverandør nr. 2, 3 point. Leverandørernes økonomiske situation og følsomhed for markedsændringer vurderes begge som værende på et godt niveau. Elementerne vurderes dog mere stabile hos leverandør nr. 1, hvorfor den tildeles 5 point og leverandør nr. 2 tildeles 4 point. Begge leverandører har ligeledes et godt omdømme og erfaringer fra tidligere og nuværende kunder indikerer, at der foreligger et godt samarbejdsgrundlag. Leverandør nr. 1 har dog modtaget kritik grundet de høje priser, hvorfor denne tildeles 4. point i begge elementer, hvor der alene er modtaget positiv feedback omkring leverandør nr. 2 som derved tildeles 5 point.

Ud fra de ovenstående vurderinger af leverandørerne og virksomhedens krav, fremgår det at serviceleverandør nr. 1 opnår 302 point og serviceleverandør nr. 2 opnår 315 point. Med udgangspunkt i modellen er leverandør nr. 2 således at foretrække set ud fra virksomhed X's behov og præferencer. Det fremgår endvidere, at begge potentielle leverandører opnår flere point end den kritiske minimumscore, hvorfor det ud fra ovenstående model fortsat kan betale sig at outsource virksomhedens IT-funktioner til de identificerede leverandører, frem for at holde funktionerne inhouse. Foruden disse faktorer skal virksomheden som nævnt forholde sig til, hvorvidt leverandørerne er i stand til at leve op til virksomhedens minimumskrav omkring IT-sikkerhed. I fald leverandørerne ikke lever op til alle krav, bør virksomheden sikre, at manglerne inddrages i kontraktforhandlingerne og derved implementeres i parternes aftale. Leverandørernes specifikke niveau af IT-sikkerhed er ikke gennemgået i afhandlingen, men det forudsættes at den valgte leverandør lever op til virksomhedens minimumskrav.

4.1.7 Forhandling og kontraktudarbejdelse

Outsourcing-kontrakten er vigtig for både virksomheden og leverandøren, eftersom den danner ramme og grundlag for specificering af de outsourcede aktiviteter og det løbende samarbejde i hele kontraktens løbetid. Kontrakten kan forhandles og udarbejdes efter flere forskellige metoder (kontraktparadigmer). Vurderingen af hvilken der bør anvendes afhænger til dels af outsourcing-projektets kompleksitet og dels af forholdet mellem parterne. Ved forholdet mellem parterne forstås, at den magtbalance som opstår mellem virksomhed og leverandør, hvilket forhandlinger af kontrakten kan bære præg af. Leverandøren har qua sine erfaringer udarbejdet en standardkontrakt, der passer til de fleste outsourcing-scenarier og

ønsker at anvende denne, eftersom omkostningerne i forbindelse med en komplet kontraktudarbejdelse er store. Virksomheden skal være forsigtig med at acceptere anvendelsen af den standardiserede kontrakt fremlagt af leverandøren, eftersom en sådan kontrakt, som udgangspunkt ikke afdækker de specifikke aktiviteter i outsourcingen. Eftersom virksomhed X's behov og krav ikke er forbundet med høj kompleksitet, er standardkontrakten dog et fornuftigt grundlag at arbejde ud fra. Virksomheden og leverandøren bør i forbindelse med forhandlingerne og udarbejdelsen af kontrakten, modificere kontrakten, således at den afspejler den specifikke virksomhed og opgave, herunder forhold omkring IT-sikkerhed. Parterne kan med fordel indarbejde Service Level Agreements i kontraktens bilag, således at disse kan udskiftes eller ændres efter behov, samtidig med at kontrakten fortsat er gældende.

I forbindelse med kontraktforhandling og koncipering, skal de ovennævnte parter fra projektteamet inddrages og anvendes aktivt under kontraheringen. Virksomheden bør endvidere nedsætte en reviewgruppe, der med fordel kunne bestå af virksomhed X's direktør, samt et par specialister fra IT-afdelingen.

Selve kontraheringen kan i kontraktforhandlingsfasen tage mange forskellige drejninger, hvorfor denne del af outsourcing-processen er problematisk at anbefale omkring. Anbefalingerne vil i høj grad afhænge af den konkrete situation, som oftest er meget kompleks. Eftersom de i afhandlingen anførte anbefalinger bygger på en fiktiv case, vurderes det, at generelle anbefalinger til denne fase, er af højere relevans end anbefalinger, som bygger på et opstillet scenarie.

Grundet kompleksitet af kontraktforhandlingen, bør virksomheden inden påbegyndelse af kontrahering klarlægge, hvordan den vil nå sine forhandlingsmål. Som nævnt er der overhængende sandsynlighed for, at forhandlingspartneren ikke agerer som planlagt, hvorfor virksomheden bør forberede flere forskellige planer som modtræk herpå. Som nævnt i det teoretiske kapitel, har Ole Horsfeldt opstillet tre forskellige forhandlingstaktikker der kan anvendes i forbindelse med forhandling af outsourcingkontrakter. Disse taktikker vurderes dog at være uhensigtsmæssige, eftersom de alene fokuserer på virksomhedens egen vinding, hvilket med stor sandsynlighed medfører ubalance i samarbejdet. Dette kan resultere i en ugunstig situation for begge parter. Det er væsentligt, at virksomhedens strategi også inkluderer leverandørens behov i overvejelserne. Virksomheden og leverandøren skal forsøge at opnå en situation der for begge parter er gunstig, så kontraheringens udfald giver grundlag for et frugtbart samarbejde gennem hele kontraktens løbetid. Dette gælder ligeledes for det generelle klima under forhandlingerne, eftersom dette som regel sætter standarden for det videre samarbejde.

4.1.8 Sammenfatning

I ovenstående gennemgang af virksomhedens outsourcingproces inden implementeringen, er virksomhedens interne og eksterne faktorer vurderet og analyseret, for samlet at vurdere hvilke parametre virksomheden skal være opmærksom på. Endvidere er virksomhedens kompetencer, på baggrund af analyser, blevet defineret, hvilket er gjort med henblik på at vurdere, hvorvidt IT-funktionerne bør outsources. It-funktionerne kunne ikke identificeres, som virksomhed X's kernekompetencer, hvorfor en outsourcing heraf er hensigtsmæssig.

I forbindelse med vurderingen af udbudsmarkedet samt valget af leverandør findes det, at virksomheden bør vurdere potentielle leverandører ud fra et bredt spektrum af parametre, for derved at opnå bedst forståelse for de fremtidige ydelser. Virksomheden bør endvidere have fokus på opretholdelse af IT-sikkerheden, herunder FIT A, i forbindelse med valg af leverandør og kontraktforhandling. Igennem hele outsourcing-processen, herunder særligt i forbindelse med forhandlingsfasen, anbefales det, at virksomheden søger at opnå en situation der er gunstig for både virksomheden selv men også for leverandøren. I fald en af parterne er utilfredse med samarbejdet, er der stor sandsynlighed for, at kontraktforholdet ender i en ufordelagtig situation for begge parter.

Yderligere er det erfaret, at virksomheden principielt er stillet overfor et "make or buy" dilemma, der kontinuerligt gennem processen bør revurderes i takt med virksomhedens øgede forståelse for interne og eksterne faktorer, tilbudte ydelser samt leverandørerne.

Ud fra nærværende kapitel kan det sammenfattes, at forløbet inden kontraktunderskrivelse er af essentiel betydning for outsourcingens samlede udfald. Såfremt denne fase nedprioriteres eller ikke angribes med den rette tilgang, vil det med stor sandsynlighed medføre, at outsourcingen udmunder i fiasko for begge parter.

På baggrund af de standardiserede løsninger som X ønsker implementeret, vurderes overdragelsesfasen forholdsvis ukompliceret. Implementeringen skal følge de i kontrakten anførte krav, der tager udgangspunkt i anbefalingerne i afsnit 2.2.4, hvorved virksomheden sikrer en smidig overdragelse. I denne forbindelse bør virksomheden særligt have fokus på udførsel af systemtest inden den endelige implementering.

I følgende afsnit antages det, at implementering af aktiviteterne er gennemført og outsourcingen af IT-driften opstartet.

4.2 Virksomheden efter implementering af outsourcing

Efter den lange fase der leder op til outsourcingen er afsluttet og de aftalte aktiviteter er blevet implementeret, opstartes driftsfasen. Det er i denne fase, at virksomheden finder ud af, om den har gjort sig tilstrækkelige overvejelser, og om disse er udmundet i de rigtige beslutninger. Der er faktorer, som virksomheden ikke kan gardere sig fuldt mod, men ovenstående handlinger burde minimere risikoen herfor.

Overordnet handler driftsfasen om, at virksomheden skal identificere, hvorvidt outsourcingen er en succes eller en fiasko. Dette kan som udgangspunkt være problematisk at vurdere, eftersom effekterne kan være svære at identificere, hvilket resulterer i, at flere virksomheder undlader at foretage en reel vurdering heraf.

Dette underbygges af interviews af en række IT-chefer foretaget af Warwick Business School i forbindelse med deres tidligere omtalte undersøgelse. IT-cheferne er blandt andet citeret for følgende udtalelser:

"Vi kender godt prisen på outsourcing, men vi kender ikke værdien af det,"

”... håber, at regnskabsafdelingen vil anvende en eller anden formular til at udregne effekten på bundlinjen.”

For at opnå større effektivitet og præcision af en sådan vurdering, er det fundamentalt, at virksomheden indledningsvis sørger for, at systematisere processen. Virksomheden bør etablere en opfølgningsskalender, hvor alle aktiviteter i perioden præciseres, herunder fastlæggelse af tidspunkt, art og målsætning. Overordnet set skal virksomheden gennemføre fire aktiviteter i driftsfasen; monitorering, målinger, benchmarking og evaluering. Disse aktiviteter er anført i nedenstående eksempel på en opfølgningsskalender og er endvidere gennemgået i de følgende afsnit.

31. januar	28. februar	31. marts	30. april	31. maj	30. juni
Monitorering & Måling	Monitorering, Måling & Benchmarking	Monitorering & Måling	Monitorering, Måling & Benchmarking	Monitorering & Måling	Monitorering, Måling & Benchmarking
31. juli	31. august	30. september	31. oktober	30. november	december
Monitorering & Måling	Monitorering, Måling & Benchmarking	Monitorering & Måling	Monitorering, Måling & Benchmarking	Monitorering & Måling	Benchmarking & Evaluering

Figur 4.6: Opfølgningsskalender

Kilde: Egen tilvirkning

4.2.1 Monitorering og måling

Når virksomheden påbegynder monitoreringsfasen, skal den overveje, hvad der skal monitoreres, hvilket gøres med udgangspunkt i de opstillede formål med outsourcingen. Eftersom virksomhed X har flere formål med outsourcingen, bør disse prioriteres for ikke at skulle anvende uhensigtsmæssigt store ressourcer på monitoreringen. X's væsentligste formål ved outsourcing vurderes at være, omkostningsreduktioner, standardiserede IT-systemer, opdateret hardware og software, samt opnåelse af bedre IT-sikkerhed.

Virksomhed X skal beslutte hvilke verificerbare kriterier, der ligges til grund for opnåelsen af disse mål for derved bedre at kunne vurdere, om opfyldelse er sket. Ved at anvende et ”balanced scorecard” kan monitoreringen og målingen systematiseres og derved effektiviseres. For virksomhed X, kan et ”balanced scorecard” se ud, som følger:

Finansielt: • Traditionelle nøgletal • Vækst • Omkostninger (reelle vs. forudsagte) • Pris (reelle vs. forudsagt)	Strategisk: • Risici • Kvalitet • Innovation • Forretningsmæssige effekter • Vækst • Mål opfyldelse
Relationelt: • Samarbejde • Konflikter og uenigheder • Tilfredshed • Responshastighed	Operationelt: • Fejl • Produktivitet • Levering

Figur 4.7: Balanced Scorecard.

Kilde: Strategisk IT udlicitering

De mest centrale værdiskabende elementer belyses i sammenhæng med virksomhedens strategi og økonomi, ved eksempelvis at monitorere og måle på parametrene i figur 4.7. Umiddelbart kan den enkelte del, der monitoreres, synes af mindre betydning, men når alle parametrene sættes i samme kontekst, bliver det nemmere at vurdere outsourcingens reelle effekt.

Eftersom det oftest er leverandøren, der leverer data til disse målinger, skal der fokuseres på, at virksomheden stiller sig kritisk overfor leveringen af information. Hermed menes ikke den data, der rent faktisk fremkommer, men snarere den information som tilbageholdes. Eksempelvis har de færreste leverandører incitament til at udlevere fejl-log vedrørende aktiviteter, som virksomheden ikke direkte efterspørger. I fald leverandøren ikke er pålidelig i forbindelse med leveringen af disse informationer, skabes der et glansbillede af outsourcingen, som ikke giver virksomheden mulighed for at vurdere den reelle ydelse.

Umiddelbart kan løsningen på dette problem være, at virksomheden selv indsamler data hos leverandøren. Dette er dog et tænkt scenarie, eftersom leverandøren sjældent vil give adgang til disse informationer uden opsyn. Grundet til dette er blandt andet, at outsourcing-leverandører, oftest servicerer flere kunder fra de samme servere og at der derfor ved adgang hertil, opstår risiko for lækage af følsom information.

Et fremtrædende og forholdsvis tilgængeligt element virksomhed X ydermere bør overvåge, er omkostningerne forbundet med outsourcingen. Det anbefales, at virksomheden fokuserer på følgende omkostningstyper;

- Omkostninger forbundet med opstart
- Omkostninger forbundet med koordination af for eksempel:
 - Udveksling af ydelser
 - Levering
 - Ordreafgivelse mv.

- Konkurrencemæssige omkostninger i forbindelse med manglende kvalitet af service, tabt salg mv.

I forbindelse med denne del af processen, anbefales det, at virksomheden anvender målingsmetoder, der ikke skaber konflikter med leverandøren. Er virksomheden meget frembrusende i sin fremgangsmåde, kan dette have en negativ effekt på leverandøren og derfor samarbejdet. Dette kan resultere i negative forstyrrelser i outsourcingen og i værste fald afbrydelse heraf. Ligesom det gælder for andre dele af samarbejdet, handler det for virksomheden om, at finde en balance, hvor den kan opnå sine mål uden at skade samarbejdet med leverandøren.

Eftersom det kræver ressourcer og omkostninger at monitorere og måle, skal virksomheden endvidere tilpasse frekvensen af handlingerne, således at værdien af monitoreringen og omkostningerne afbalanceres. Virksomhed X kan derfor vælge at foretage en opdeling af sine handlinger, så der på månedligbasis indhentes data vedrørende formål 1 og 2, i næste måling 3 og 4 og så fremdeles.

4.2.2 Benchmarking

Virksomhed X kan med fordel løbende igennem outsourcingforløbet benchmarke sine modtagne ydelser op i mod markedet. Herved forstås, at den bør sammenligne blandt andet pris og kvalitet på ydelserne med, hvad andre outsourcing-leverandører kan præstere. Dette kræver enten at virksomheden holder sig opdateret på markedet eller indsamler information fra andre, der outsourcer lignende aktiviteter – eller begge dele. I denne forbindelse kan virksomheden udnytte sit netværk til at indsamle data, eftersom uformel kontakt ofte giver et mere retvisende billede af situationen og derved et bedre sammenligningsgrundlag. Virksomhed X, har i forbindelse med benchmarkinganalysen fundet ud af, at den muligvis kan opnå bedre vilkår hos andre leverandører. Denne information bidrager naturligvis til den samlede evaluering og beslutning om samarbejdets fremtid.

4.2.3 Evaluering

På baggrund af den indsamlede information omkring de forskellige parametre, har virksomheden mulighed for at foretage en samlet vurdering af outsourcingen. Resultaterne af denne vurdering, viser, at leverandøren har levet op til de i kontrakten specificerede krav og at eksterne, interne og samarbejdsparametre alle viser positive resultater i forhold til virksomheden behov. Eftersom resultaterne af undersøgelserne i overvejende grad er positive, skal tilførsel af bonus overvejes. I outsourcing-kontrakten er der indarbejdet bonusbestemmelser, hvorfor disse skal effektueres såfremt resultatet lever op til de i kontrakten omtalte kriterier.

På trods af de positive resultater, er virksomheden dog i tvivl om, hvorvidt kontraktens vilkår er optimale, hvorfor den er interesseret i at undersøge markedet yderligere. Virksomheden kan i den forbindelse vælge at indkalde til en ny udbudsrunde for at få nye tilbud og derved udvide den indledende benchmarkinganalyse. I denne forbindelse bør virksomheden være opmærksom på, at dette er forbundet med ikke uvæsentlige omkostninger, som skal opvejes mod sandsynligheden for at opnå fordele ved et nyt tilbud. Endvidere kan indkaldelse til en ny udbudsrunde skade samarbejdet med den eksisterende leverandør.

4.2.4 Sammenfatning

Det kan overordnet sammenfattes, at virksomheden bør gennemføre denne proces med fokus på monitorering, måling og benchmarking samt fokusere på, at måden de gennemføres på, matcher virksomhedens mål med outsourcingen. Virksomheden skal endvidere være særlig opmærksom på de risici, som er forbundet med målingen af performance, herunder risikoen for mangelfuld eller vildledende rapportering fra leverandørens side. Generelt udmunder denne del af outsourcing-processen i svar på, hvorvidt outsourcingen har udviklet sig som en succes eller en fiasko.

5. IT-revision

5.1 Introduktion

Der er overordnet to primære formål ved IT-revision. For det først kan IT-revisor bistå den finansielle revision i forbindelse med verificering af brugen af virksomhedens interne kontroller i revisionen. I relation hertil kan IT-revisor komme med anbefalinger til forbedring af de interne kontroller, såfremt de ikke vurderes tilstrækkelige. For det andet kan IT-revisor udføre selvstændige risikoanalyser som led i assistance til virksomheden i forbindelse med identifikation af risici. Såfremt risiciene ikke befinder sig på et af ledelsen defineret acceptabelt niveau, kan IT-revisoren rådgive virksomheden om forbedring og reduktion af disse risici.

I det følgende afsnit udledes de krav, der stilles til revisor i forbindelse med IT-revision, samt de særlig krav der er forbundet med revision af virksomheder der anvender outsourcing. Dette indebærer behandling af relevante revisionsstandards og erklæringstyper, der anvendes i forbindelse med generel IT-revision og outsourcing af IT.

5.2 RS 315 og RS 330

Ifølge RS 315⁷⁵ anses det, som en nødvendighed, at revisor har forståelse for klientens virksomhed, hvad angår både de interne og eksterne elementer, som måtte påvirke virksomheden. Endvidere lægger standarden op til betydningen af revisors evner til at vurdere de risici, der kan være medvirkende til, at regnskabsaflæggelse ender med at indeholde væsentlige fejl. Generelt er RS 315 en meget omfattende og bred standard, hvilket gør den til en af de bærende standarder i forbindelse med revisionsprocessen og som giver konkrete retningslinjer. RS15 giver retningslinjer om følgende:

Risikovurderingshandlinger og informationskilder om virksomheden og dens omgivelser, herunder følgende risikovurderingshandlinger:

- Forespørgsler til ledelsen og andre i virksomheden
- Analytiske handlinger
- Observation og undersøgelser, samt andre revisionshandlinger såsom drøftelse af virksomheden i teams for at afdække risiciene for væsentlig fejlinformation i regnskabet⁷⁶

Forståelse af virksomheden og dens omgivelser, herunder virksomhedens interne kontrol kræver forståelse og indblik i 1) branchen, 2) hvilke lovgivningsforhold der har indflydelse på virksomheden, 3) virksomhedens art og regnskabspraksis samt 4) virksomhedens mål og strategier og de dertilhørende forretningsrisici. Intern kontrol er omfattende og omhandler revisors forståelse af, hvordan den interne kontrol er relevant for revisionen. Det er virksomhedens øverste ledelse sammen med den daglige ledelse, der har til ansvar at udforme og implementer den proces, som intern kontrol er og som omhandler:

⁷⁵ Revisionsstandard 315 ”: Forståelse af virksomheden og dens omgivelser og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation

⁷⁶ Revisionsstandard 315 afsnit 7+14

- Kontrolmiljøet
- Virksomhedens risikovurderingsproces
- Informationssystemet, herunder de tilknyttede forretningsprocesser, der er relevante for regnskabsaflæggelse, samt kommunikation
- Kontrolaktiviteter
- Overvågning af kontroller

Kontrollerne kan blandt andet være behjælpelige til, at sikre, at de enkelte revisionsmål opnås. Derudover kan der endvidere være enkelte kontroller, der ikke er væsentlige for revisionsprocessen og det er op til revisor at bedømme, hvilket kontroller der direkte eller indirekte kan medvirke til fejlinformation i regnskabet. Interne kontroller kan både være manuelle og programmerede. I forbindelse med de programmerede kontroller opstår der en fordel ved anvendelsen af IT. Revisor bør dog også være opmærksom på de risici, der opstår i tilknytning til IT anvendelsen.⁷⁷

Vurdering af risici for væsentlig fejlinformation gør sig gældende på regnskabsniveau, i forhold til og en række faktorer såsom going concern problematikken, manglende regnskabsmæssige færdigheder, væsentlig regulering ved status, udestående retssager mv. På revisionsmålsniveau for transaktionstyper, balanceposter og oplysninger. Revisor skal på baggrund af sin vurdering bedømme, hvilke risici der er betydelige risici.⁷⁸

Kommunikation med den øverste ledelse og den daglige ledelse gør sig gældende ved, at revisor i tilfælde af, at vedkommende er blevet bekendt med væsentlige svagheder i den interne kontrol, gør ledelsen opmærksom på de givne forhold uden ugrundet ophold.⁷⁹

Dokumentation er en betydningsfuld del af revisionsprocessen, da det henviser til overholdelsen af revisionsstandarderne, hvilket ikke alene gælder i forbindelse med RS 315, men ligeledes i forbindelse med andre standarder der skal overholdes, hvilket endvidere fremgår af RS 230.

Revisors forståelse af virksomheden og de elementer som standarden nævner, er grundlaget for, at revisor mere effektivt kan identificere og vurderer risici for væsentlige fejl i regnskabet og giver dermed revisor lejlighed til mere målrettet og effektivt at tilrettelægge og udføre revisionen. Revisor bør dog tage hensyn til virksomhedens størrelse og kompleksitet i forbindelse med informationsindsamlingen.

RS 315 lægger op til, at IT revision skal være en integreret del af den finansielle revision og dermed hele revisionsprocessen, hvorfor den bør være en del af både planlægning, udførsel, opfølgning samt rapportering. En af forudsætningerne for at benytte sig af standardens IT tilgang er, at virksomheden ved regnskabsaflæggelse anvender samt er afhængig af IT. En virksomhed kan være underlagt store risici i forbindelse med IT i den daglige drift, hvorimod der ikke er store risici med hensyn til regnskabsaflæggelse.

⁷⁷ Revisionsstandard 315 afsnit 20-63

⁷⁸ Revisionsstandard 315 afsnit 100+108

⁷⁹ Revisionsstandard 330 afsnit 120

RS 330⁸⁰ hænger direkte sammen med RS 315, da det er her revisor går ind og ud fra sin professionelle skepsis vurderer, hvilke risici der kan medvirke til væsentlig fejlinformation ved regnskabsaflæggelsen.

Risici for væsentlig fejlinformation på regnskabsniveau skal medføre generelle reaktioner, eksempelvis tilknytning af mere erfarne medarbejdere til revisionen, eller ved at benytte særlig specialiserede medarbejdere, i det omfang det er nødvendigt med specialiseret viden. Viser der sig eksempelvis at være svagheder i de interne kontroller, kan revisor vælge at udføre flere revisionshandlinger såsom udvidet substansrevision ved årsafslutningen. I sidste ende betyder det, at revisor må ændre sin revisionsstrategi såfremt det er nødvendigt.

Opstår der risiko for væsentlig fejlinformation på revisionsmål, skal revisor udforme og udføre yderligere revisionshandlinger. Dette kan eventuelt være at teste kontrollers funktionalitet, såfremt det er relevant eller krævet, samt substanshandlinger i det tilfælde arten, den tidsmæssige placering og omfang er afhængig heraf. Handlingerne baseres på risikovurderingen - jo højere risikovurdering, desto højere krav stilles der til pålideligheden og relevansen af revisionsbeviset. Eftersom det er mere effektivt at udføre substanshandlinger i regnskabsperiodens slutning, vil en højere risiko for væsentlig fejlinformation højst sandsynligt medvirke, at revisor vil gå væk fra at gennemføre revisionen tidligere i regnskabsperioden, eller på et uanmeldt tidspunkt⁸¹.

Endvidere skal revisor vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation på revisionsmålsniveau. En sådan er baseret på de revisionshandlinger, som revisor har udført samt de revisionsbeviser, der er opnået. Eftersom revision er en løbende proces betyder det; en akkumulering af revisionsbeviser, hvilket kan bidrage til, at tidligere opnåede vurderinger skal genovervejes.⁸²

De ovennævnte revisionsstandards 315 og 330 omhandler overordnet henholdsvis forståelsen af virksomheden, dens omgivelser, samt vurdering af risici for væsentlig fejlinformation og revisors handlinger som reaktion på de vurderede risici. I følgende afsnit redegøres for de krav der stilles til revisor i forbindelse med revision af virksomheder, der anvender outsourcingleverandører, jf. revisionsstandard 402.

5.3 RS 402

I tilfældet af at revisor reviderer virksomheder, der har outsourcet dele af virksomheden, er der i RS 402 opstillet nogle krav, som revisor skal leve op til. Revisor skal foretage en vurdering af, hvorvidt outsourcingen påvirker virksomhedens interne kontroller og derfor medfører risiko for fejlinformation. Revisor skal herefter vurdere, om der er behov for at udføre yderligere revisionshandlinger. I denne sammenhæng er det centralt for revisor at vurdere, hvorvidt det er virksomheden selv, eller serviceleverandøren der varetager godkendelse af data og overholdelse af registreringspligt. Såfremt det er serviceleverandøren,

⁸⁰ Revisionsstandard 330 "Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici"

⁸¹ Revisionsstandard 330 afsnit 7-15

⁸² Revisionsstandard 330 afsnit 66 og 67

der varetager disse funktioner, bør revisor foretage revision af serviceleverandøren eller alternativt modtage en erklæring fra dennes revisor.

Overordnet skal revisor vurdere følgende områder ved revisionen af outsourcingaftalen:⁸³

- Ydelsens form
- Aftalens form
- Sammenhæng mellem leverandørens systemer og virksomhedens interne kontroller
- Virksomhedens kontrol af leverandørens ydelser
- Risici forbundet med leverandøren, herunder den finansielle situation, leverings evne, samt virksomhedens alternativer ved et eventuelt stop i leverance.
- Informationer om serviceleverandøren, herunder informationer i brugermanualer og tekniske manualer, samt informationer om kontroller som generelle IT kontroller og applikationskontroller.

Det skal endvidere overvejes af revisor, hvorvidt der er adgang til tredjepartserklæringer fra kontrollerende myndigheder, interne⁸⁴ eller eksterne revisorer, samt hvorvidt disse kan give oplysninger omkring serviceleverandørens interne kontroller.

Såfremt der vurderes, at leverandørens aktiviteter er betydelige for virksomheden og revisionen, skal revisor opnå tilstrækkelig forståelse for virksomheden og dennes omgivelser. For at opnå denne forståelse indbefatter revisors handlinger undersøgelser af interne kontroller, identifikation og vurdering af risiko for væsentlig fejlinformation⁸⁵. Hvis det vurderes nødvendigt, skal revisor herefter udføre yderligere revisionshandling.

Forudsat at revisor ikke har opnået tilstrækkelig forståelse for ovenstående handlinger, kan revisor vælge at foretage revision af serviceleverandøren eller få virksomheden til at forespørge serviceleverandørens revisor om at foretage yderligere risikovurderingshandling.

I fald revisor vurderer, at tredjepartserklæringer er tilfredsstillende til at opnå den nødvendige forståelse, kan revisor anvende erklæringerne i revisionen. Revisor bør dog være opmærksom på, hvorvidt den pågældende revisor har tilstrækkelig faglig kompetence i forhold til den specifikke opgave.⁸⁶

5.4 RS 3411

RS 402 opstiller krav og giver vejledning om, hvorledes tredjepartserklæringer afgivet af serviceleverandørens revisor kan anvendes i forbindelse med revisionen. Til forskel herfra

⁸³ RS 402

⁸⁴ Såfremt revisor anvender interne revisors arbejde, bør RS 610 "Stillingtagen til intern revisions arbejde" anvendes som vejledning.

⁸⁵ Når revisor skal vurderer risiko for væsentlig fejlinformation, skal der tages udgangspunkt i fejlinformation på regnskabsniveau samt på revisionsmålsniveau for transaktionstyper, saldobalanceposter og oplysninger.

⁸⁶ RS 402

giver RS 3411 vejledning om og opstiller retningslinjer for, hvorledes erklæringsopgaver vedrørende generelle IT-kontroller og applikationskontroller, som foretages for serviceleverandøren eller dennes klienter, kan anvendes i forbindelse med revisionen. De to mest anvendte erklæringer er type A - en erklæring om udformning og implementering af interne kontroller - samt type B - en erklæring om udformning, implementering og funktionalitet af interne kontroller.⁸⁷

<i>Erklæringsemne Erklæringstype</i>	<i>Generelle it-kontroller/applikationskontroller</i>
Tilrettelagt intern kontrol (eks. erklæringsopgaver om pre-implementering og indledende vurdering af kontroller).	Type A-erklæringer er eksempelvis anvendelige i forbindelse med aftaleindgåelse med en serviceleverandør og/eller idriftsætning af nye systemer.
Interne kontrollers effektivitet (eks. erklæringsopgave om post-implementering).	Type B-erklæringer kan danne grundlag for reduktion af kontrolrisikoen til et lavere niveau, da der er gennemført test af kontroller med et tilfredsstillende resultat.

Figur 5.1: Type A og B erklæringer.

Kilde: RS 3411

Et af de relevante elementer i virksomhedens brug af IT-systemer, der medvirker til, at revisor kan skabe sig en forståelse af virksomhedens risikopolitik i forbindelse med dens IT-anvendelse, er de generelle IT-kontroller. Generelle IT-kontroller er politikker og procedurer, som virksomheden kan anvende for at sikre, at informationssystemerne forbliver operationsdygtige. Ved at implementere generelle IT-kontroller kan ledelsen være med til at sikre, at de informationer, systemerne genererer, er pålidelige, samt at data indkredses af et forsvarligt sikkerhedsniveau. Ifølge RS 315 dækker generelle IT-kontroller over kontroller af:⁸⁸

- Drift af datacentre og netværk
- Anskaffelse, ændring og vedligeholdelse af systemsoftware
- Adgangssikkerhed
- Anskaffelse, udvikling og vedligeholdelse af applikationssystemer⁸⁹

I forbindelse med revisionen, er det af afgørende betydning, hvorvidt datakommunikation er tilrettelagt på en hensigtsmæssig måde. Revisor skal i den forbindelse vurdere, om virksomhedens datatransmission er sikret på tilstrækkelig vis, herunder mod tab af fortrolighed, integritet, tilgængelighed og autenticitet (FIT A).⁹⁰ Se afsnit 4.1.6.1 for nærmere udrørelse af disse elementer.

⁸⁷ RS 3411

⁸⁸ RS 315 afsnit 94

⁸⁹ Tidligere, ikke længere gældende revisionsvejledning 14, delte generelle it-kontroller op i syv punkter mod de fire ovenstående som via RS 315 gælder i dag. Ændringerne er for så vidt ikke decideret ændringer, men snarere en omformulering af de generelle it-kontroller, da det stadig er de samme elementer, revisor skal undersøge

⁹⁰ Revisionsstandard 3411, afsnit 11

Revision af applikationskontroller⁹¹ omfatter programmerede og manuelle procedurer, der benyttes til at initiere, registrere og rapportere transaktioner eller andre regnskabsdata.⁹² Revisor skal undersøge, om applikationskontrollerne sikrer fuldstændighed, nøjagtighed og rettidig behandling, hvorvidt fejl opdages og foranlediges korrekt. Endvidere skal vedkommende gennemgå, hvorvidt korrekt dokumentation af applikationskontroller og databehandling bliver foretaget. Revisors analyser skal tage udgangspunkt i de aftaler, der er indgået mellem virksomheden og serviceleverandøren samt i relevant lovgivning. Såfremt serviceleverandøren gør brug af andre serviceleverandører, bør revisor endvidere tage hensyn hertil.

5.4.1 RS 3411 Type A erklæring

Type A erklæringen omhandler udformning og implementering af intern kontrol og omfatter følgende⁹³;

- En beskrivelse af serviceleverandørens interne kontrol, normalt udarbejdet af serviceleverandørens ledelse, og
- En konklusion fra revisor om, at:
 - Ovenstående beskrivelse er dækkende,
 - Den interne kontrol er hensigtsmæssigt tilrettelagt til opnåelse af de angivne mål, og at
 - De interne kontroller er implementeret.

5.4.2 RS 3411 Type B erklæring

Type B erklæring omhandler udformning, implementering og funktionalitet af intern kontrol og omfatter følgende⁹⁴;

- En beskrivelse af serviceleverandørens interne kontrol, normalt udarbejdet af serviceleverandørens ledelse, og
- En konklusion fra revisor om, at:
 - Ovenstående beskrivelse er dækkende,
 - Den interne kontrol er hensigtsmæssigt tilrettelagt til opnåelse af de angivne mål,
 - De interne kontroller er implementeret, og at
 - De interne kontroller fungerer effektivt på baggrund af resultaterne fra test af kontrollerne. I tillæg til konklusionen vedrørende funktionalitet identificerer revisor de test af kontroller, der er udført, og de tilknyttede resultater.

Som det fremgår af ovenstående, er forskellen mellem type A og type B erklæringerne, at efter type B erklæringen udtaler revisor sig endvidere om funktionalitet af de interne kontroller, dvs. revisor foretager tests af de etablerede kontroller for, at teste om de fungerer effektivt. Hvorvidt der skal udarbejdes type A eller type B erklæring afhænger af aftalen mellem virksomheden og serviceleverandøren.

⁹¹ Applikationskontrollerne omfatter procedurer der hjælper med til at sikre fuldstændighed, nøjagtighed, godkendelse, tilstedeværelse og nøjagtighed af transaktioner.

⁹² Revisionsstandard 3411

⁹³ Revisionsstandard 3411

⁹⁴ Revisionsstandard 3411

Når virksomhedens revisor vurderer, om tredjepartserklæringen kan anvendes, skal der foretages vurdering af, hvorvidt art, tidsmæssig placering og omfang af testen giver tilstrækkelig revisionsbevis. Type A erklæringer kan revisor primært anvende til at opnå forståelse af den interne kontrol, men revisor kan ikke anvende denne type erklæringer som revisionsbevis for funktionaliteten af kontroller. Type B erklæringerne kan derimod anvendes til at give bevis for dette, eftersom der er udført test af kontrollerne. Det skal endvidere pointeres, at revisor ikke må henvide direkte til erklæringerne i dennes revisionspåtegning.

5.5 Alternativer til RS 3411 (SAS 70 og ISAE 3402)

Som alternativ til RS 3411 type A og B erklæringerne, kan man vælge at benytte en række andre erklæringstyper, herunder SAS 70 og ISAE 3402. SAS 70 erklæringen er en amerikansk standard, som derfor primært anvendes når virksomheden samarbejder med en amerikansk kunde. ISAE 3402, der endnu ikke er implementeret, har til formål at skabe en international standard, der fungerer som guideline til standarder på tværs af landegrænser. Endvidere fungerer ISAE 3402 direkte som standard i lande, der endnu ikke har implementeret/vedtaget deres egne standarder.

5.5.1 SAS 70

Den amerikanske revisionsstandard SAS 70 vedrører erklæringer fra en leverandør til en eller flere kunder. En sådan erklæring, vil typisk anvendes i situationer med en amerikansk kunde, der er noteret på en amerikansk børs.

Der kan drages paralleller mellem den danske RS 3411 erklæring og SAS 70 erklæringen, herunder brugen af typeerklæringer. SAS 70 er dog mere omfangsrig og kompleks og har form af en rapport. Når der skal udarbejdes en SAS 70 erklæring, er der en række specifikke amerikanske krav til revisors arbejde, til indholdet i rapporten, samt til hvorledes arbejdet skal dokumenteres. Endvidere skal SAS 70 erklæringen være underskrevet af en revisor, der har en amerikansk statsautorisation.

En SAS 70 erklæring består overordnet af følgende elementer:

- Ledelseserklæring
- Revisorerklæring
- Beskrivelse af de interne kontroller
- Beskrivelse af test udført af revisor

5.5.2 ISAE 3402

ISAE 3402 *"Assurance Reports on Controls at a Third Party Service Organization"* følger samme tankegang som SAS 70, herunder anvendelsen af type A og B erklæringer. Erklæringen tager udgangspunkt i en ledelseserklæring, som revisor skal forholde sig til. Revisor bør i forbindelse med denne type erklæring forholde sig til følgende punkter:

- Hvorvidt ledelsens opstillede kontrolmål er dækkende i forhold til de behov, som erklæringernes modtager har.⁹⁵
- Hvorvidt de identificerede kontrolmål afdækker risici i tilstrækkeligt omfang.

Revisor skal endvidere beskrive de tests, som foretages for hvert kontrolmål samt resultaterne heraf. Såfremt der findes afvigelser i testen, skal revisor lave en beskrivelse af stikprøvemassen samt redegøre for, hvor stor en del af stikprøverne, som ikke lever op til det forventede mål. Revisor skal dernæst udfærdige en konklusion for det udførte arbejde. Ved at anvende denne type erklæring, gives der en mere omfattende og informativ rapportering.

⁹⁵ Herved forstås, hvorvidt kontrolmålene er dækkende for de aktiviteter, som serviceleverandøren udfører for sine kunder.

6. anbefalinger til revisor

6.1 Inden implementering af outsourcing

Grundet den fortsatte teknologiske udvikling, ændring af forretningsmodeller samt lovgivning, stilles der hele tiden nye krav til revisor og dennes rolle. Gennem de seneste 20 år har revisionsbranchen været igennem adskillige ændringer blandt andet på grund stigende brug af outsourcing. Det forventes, at revisor løbende holder sig ajour ført med den teknologiske udvikling, og at han er i stand til at forudsige, hvilke påvirkninger udviklingen og implementeringen af IT, kan have for de forretningsmæssige mål. Det er af stor betydning for revisors samarbejde med kunder, at kunderne har forståelse for revisorens rolle og de ressourcer han kan bidrage med.

Inden revisor påbegynder overvejelser omkring revision af outsourcing, skal det vurderes, hvorvidt virksomheden ved regnskabsaflæggelse anvender og er afhængige af IT. Det forudsættes, at dette er tilfældet for virksomhed X, hvorfor revisionsstandarderne finder anvendelse. I forbindelse med outsourcing er IT-revisorens primære fokusområde sikkerheden omkring løsningen. Når virksomheden anvender en outsourcing-leverandør, kan visse procedurer, registreringer og politikker, der varetages af leverandøren, have relevans for revisionen af virksomhedens regnskab, hvorfor disse skal adresseres. Det bedste scenarie for revisor er, at han inddrages i outsourcing-processen på et tidligt stadie, så han kan deltage i udarbejdelsen af blandt andet kravspecifikationer. Såfremt revisor kan deltage i denne fase, sikres det, at der tages højde for sikkerhedsmæssige aspekter, herunder IT-sikkerhed (FIT A), jf. RS 3411, hvilke er af afgørende betydning for revisionen. Endvidere kan revisors inddragelse medvirke til, at omkostninger i forbindelse med fremtidige erklæringer minimeres. Dette skyldes, at udarbejdelsen af en specifik erklæring oftest ikke er behæftet med ekstra omkostninger for virksomheden, hvis kravet om udarbejdelsen vedtages i forbindelse med aftaleindgåelsen. I modsatte tilfælde vil leverandørens revisor formegentlig kræve betaling for at udarbejde en sådan erklæring. Det er som udgangspunkt ikke relevant for revisor at blande sig i, hvilke aktiviteter der outsources, eftersom det er en forretningsmæssig beslutning. Derimod bør revisor have indflydelse på områder, der påvirker revisionen, hvilket eksempelvis kan være virksomhedens overholdelse af bogføringsloven og persondataloven. Revisor har dog ofte indsigt i virksomheden, samt kompetencer indenfor outsourcing-området, hvorfor han har et udmærket udgangspunkt for at rådgive virksomheden gennem hele processen.

Det er i sagens natur op til virksomheden at informere og inddrage revisor i outsourcing-processen. For større virksomheder der er afhængige af deres IT, er manglende information og inddragelse af revisor som regel ikke et problem. Dette er dog ofte et problem i relation til mindre virksomheder hvor det er IT-chefen eller økonomichefen, der har ansvaret for outsourcingen, hvilket oftest skyldes manglende indsigt. I fald revisor får viden om, at en klient overvejer at påbegynde en outsourcing-proces, eller er startet, anbefales det, at han kontakter virksomheden for at blive involveret i processen på så tidligt et stadie, som muligt. Som hovedregel bør revisor senest være inddraget ved kontraktforhandlingens opstart, eftersom han derved har mulighed for at tilføje elementer til kontrakten, som er af betydning for revisionen.

Når/ hvis revisor inddrages i outsourcing-processen, skal han begynde at overveje betydningen af outsourcing-leverandørens aktiver for virksomheden og deraf påvirkning af revisionen. Revisor skal derfor, hvis muligt forsøge at opnå forståelse for følgende:

- Arten af de ydelser outsourcing-leverandøren leverer
- Aftalebetingelser og -forhold mellem outsourcing-leverandøren og virksomheden
- Omfanget af sammenhængen mellem virksomhedens interne kontrol og systemer hos outsourcing-leverandøren
- Virksomhedens interne kontroller, som er relevante for serviceleverandørens aktiviteter, Herunder;
 - Kontroller anvendt på transaktioner, der varetages af serviceleverandøren
 - Virksomhedens identifikation af og styring af risici, der knytter sig til anvendelse af outsourcing-leverandøren
- Outsourcing-leverandørens leveringsevne og finansielle styrke, herunder hvorledes et eventuelt svigt vil påvirke virksomheden
- Informationer om outsourcing-leverandøren, herunder informationer i brugermanualer og tekniske manualer
- Tilgængeligheden af information om kontroller, der er relevante for outsourcing-leverandørens informationssystemer, herunder generelle it-kontroller og applikationskontroller

Revisors videre behandling i relation til en outsourcing situation, foretages efter implementering af projektet i forbindelse med revision af virksomheden. Denne del behandles nedenfor i afsnit 6.2.

6.2 Efter implementering af outsourcing

I følgende afsnit forudsættes det, at outsourcingen er implementeret, hvorfor revisors rolle efter implementering behandles, herunder brugen af erklæringer i outsourcing sammenhæng.

6.2.1 Generelt

Virksomheden bør som udgangspunkt inddrage revisor så tidligt som muligt i outsourcingprocessen, eftersom han oftest har brugbare kommentarer og tilføjelser i relation til processen og kontraktvilkårene. Som tidligere nævnt kan det være af problematisk karakter, hvis virksomheden glemmer eller ikke er klar over revisors rolle i outsourcing-sammenhæng. Revisor skal derfor være opmærksom herpå og bør i forbindelse med møder o. lign. forsøge at opfange signaler, der peger mod outsourcing.

I forbindelse med kontraktudarbejdelse, bør der indføres en klausul om, at der skal udarbejdes en erklæring fra outsourcing-leverandørens revisor omkring de systemer, der er placeret hos leverandøren. Kontrakten bør endvidere give virksomhedens revisor mulighed for at foretage fysisk kontrol af outsourcing-leverandøren, i tilfælde af revisor vurderer, at dette er nødvendigt. Denne form for fysik kontrol, skal dog kun anvendes, såfremt det er nødvendigt for at opnå den nødvendige sikkerhed. Hvis den fysiske kontrol vurderes nødvendigt, er

revisor nødsaget til at sætte sig ind i outsourcingleverandørens virksomhed, hvilket afhængig af omfanget, kan være forbundet med ikke uvæsentlige omkostninger. Derfor bør denne funktion varetages af leverandørens revisor, hvis det vurderes, at han har de nødvendige faglige kompetencer, eftersom han i forvejen har kendskab til leverandøren.

Når virksomhed X's revisor skal vurdere outsourcingen bør han se til kravene i RS 402. Fokus skal indledende være på, hvorvidt outsourcingen har indflydelse på virksomhedens interne kontroller, med henblik på identifikation og vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation. I den forbindelse skal det vurderes, hvorvidt outsourcing-leverandøren registrerer og/eller behandler data. Eftersom leverandøren behandler data, er flere af virksomhedens tidligere interne kontroller flyttet over til leverandøren og af denne grund, er det nødvendigt for revisor at opnå tilstrækkelig forståelse for disse kontroller.

Revisor skal på baggrund af den forståelse opnå viden omkring kontroller hos leverandøren, samt vurdere om disse påvirker kontrolrisikoen og risikoen for væsentlig fejlinformation. Aktiviteterne der varetages af outsourcing-leverandøren, vurderes at påvirke kontrollerne og risikoen for væsentlig fejlinformation, hvorfor revisor skal overveje yderligere revisionshandlinger som reaktion på den risiko, der er vurderet.

6.2.2 Revisionserklæringer

Virksomhed X's revisor kan være i stand til at opnå en tilstrækkelig forståelse af de interne kontroller, der påvirkes af leverandøren, ved at læse outsourcing-leverandørens revisors erklæring. Som nævnt i kapitel 5, er der en række forskellige erklæringer, som revisor kan benytte, hvoraf RS 3411 type B erklæringen er den mest anvendte i Danmark. RS 3411 type A erklæringen anvendes, som nævnt, primært til at opnå forståelse for de interne kontroller, men kan ikke anvendes som revisionsbevis, hvorfor denne erklærings type ikke er egnet i denne sammenhæng. Den tredje erklæringstype, SAS 70 erklæringen er primært målrettet mod amerikanske virksomheder, idet den indeholder en række specifikke amerikanske krav omkring omfanget af revisors arbejde, beskrivelser i rapporten, samt dokumentationskrav. Eftersom virksomhed X ikke opererer på det amerikanske marked, vurderes det, at SAS 70 erklæringen ikke egner sig til virksomheden. ISAE 3402 erklæringen har samme karakter som SAS 70 og er meget omfattende og informativ. Grundet kompleksiteten af og risikoen forbundet med de outsourcete aktiviteter, samt det faktum at X alene opererer på det danske marked, vurderes det, at ISAE 3402 ikke er den bedste egnede i denne situation. Det vurderes, at en RS 3411 type B erklæringen i dette tilfælde giver tilstrækkelig forståelse af de interne kontroller og endvidere giver det nødvendige revisionsbevis, eftersom leverandørens revisor foretager tests af de etablerede kontroller.

Vælger revisor at anvende en erklæring fra outsourcing-leverandørens revisor, er det betydningsfuldt, at revisor overvejer leverandørens revisors faglige kompetence på det specifikke område. Yderligere skal selve erklæringen også vurderes i forhold til dennes anvendelighed og egnethed i relation til opgaven. Hermed forstås, at revisor skal overveje, hvorvidt de testede kontroller er relevante for transaktioner, saldobalanceposter og disses revisionsmål. Revisor skal endvidere vurdere, hvorvidt de udførte tests og resultaterne heraf

er tilstrækkelige og egnede. I denne forbindelse skal revisor tage længden af perioden, der er dækket af outsourcing-leverandørens test, samt hvornår testene er blevet udført i betragtning.

Det antages, at outsourcing-leverandørens revisor har udarbejdet en RS 3411 type B erklæring, med følgende konklusion på de udførte handlinger;

"På baggrund af de udførte revisionshandlinger, er det vor opfattelse, at de generelle it-kontroller, jf. den indgåede aftale, er dækkende, og at de generelle it-kontroller i perioden xx.xx til xx.xx 2009 hos Leverandør X har været opretholdt i overensstemmelse med aftale herom. I vedlagte bilag X har vi identificeret de tests af kontroller, der er udført, og de tilknyttede resultater."

Ved at sammenligne ovenstående konklusion med de i afsnit 5.4.2 opstillede krav til RS 3411 type B erklæringen, fremgår det at arten og indholdet af den udarbejdede erklæring er passende. Det forudsættes i den forbindelse, at beskrivelsen af outsourcing-leverandørens interne kontroller er tilfredsstillende. For de udførte tests og resultater heraf, forudsættes det endvidere, at arten, den tidsmæssige placering og omfanget heraf, giver revisor tilstrækkelig og egnet revisionsbevis omkring de interne kontrollers funktionalitet. De interne kontroller kan på baggrund af ovenstående understøtte revisors vurdering af risici for væsentlig fejlinformation.

X's revisor bør endvidere forholde sig til outsourcing-leverandørens revisors faglige kompetence i relation til den specifikke opgave. Det udarbejdende revisionshus er velkendt og markedsleder indenfor revision af IT-outsourcing. Endvidere fremgår det, at den udarbejdende revisor har indgående kendskab til virksomheden, samt stor praktisk erfaring i forbindelse med udarbejdelse af erklæringer vedrørende outsourcing af IT. På baggrund af disse oplysninger, vurderes det at outsourcing-leverandørens revisors faglige kompetence er tilfredsstillende.

6.3 Sammenfatning

Ved revision af outsourcing er der overordnet forbundet de samme risici, som ved resten af revisionen. Der er dog følgende særlige risici, som revisor skal være opmærksom på, hvis deres kunder vælger at outsource dele af eller hele aktiviteter;

- Utilstrækkelige erklæringer, herunder forhold vedrørende;
 - Arten af de udførte tests.
 - Tidsmæssig placering af de udførte tests.
 - Omfang af de udførte tests.
- Faglig kompetence hos outsourcing-leverandørens revisor, som bør vurderes i forhold til opgaven.
- Overholdelse af relevant lovgivning, herunder bogføringsloven og persondataloven.

Anvendelsen af erklæringer i forbindelse med revision af outsourcing, må som hovedregel være at anbefale, idet revisor således tager højde for de overnævnte overvejelser og risici. I relation til virksomhed X, vurderedes det, at RS 3411 type B erklæringen er den mest egnede.

7. Fordele og ulemper ved outsourcing

I det følgende afsnit, udledes de fordele og ulemper ved outsourcing af IT, der i forbindelse med udarbejdelse af afhandlingen er fundet væsentlige for virksomheden.

7.1 Fordele i forbindelse med outsourcing:

- Der findes ikke virksomheder, der excellerer indenfor alle deres aktiviteter og et forsøg herpå medfører ofte, at virksomheden bliver gennemsnitlig god til det hele. En virksomhed kan optimeres ved at specialisere sig i det den er god til og outsource dens mindre gunstige kompetenceområder, hvorved der opnås en effektivitetsforbedring på to områder. En Virksomhed der ikke har IT som sin kernekompetence, kan således frigøre ressourcer til at kunne fokusere på sine kernekompetencer ved at outsource sine IT-funktioner.
- Virksomheden undgår at anvende anseelige investering i og ajourføring af hardware og software, eftersom dette er outsourcing-leverandørens pligt.
- Omkostninger forbundet med IT er ofte variable og kan være svære at gennemskue og estimere. Når virksomheden outsourcer IT-funktionerne, vil omkostningerne i højere grad være faste, hvorfor budgettering bliver mere overskuelig og præcis.
- Såfremt virksomheden selv skulle varetage IT-driften, ville den være nødsaget til at foretaget kapitalbinding i omkostningstungt hardware. Udover kapitalbindingen må virksomheden opholde risici forbundet med aktiverne, herunder risiko for driftsnedbrud og problemer med videresalg.
- På grund af den fortsatte teknologiske udvikling samt udviklingen på det marked, hvorpå virksomheden opererer, skifter virksomhedens IT-opgaver karakter. Dette gælder ligeledes behovet for IT-service. Ved at outsourcet aktiviteterne, opnår virksomheden, større fleksibilitet i forbindelse med forandringer, eftersom outsourcing-leverandøren oftest er i stand til at tilpasse ydelserne til virksomhedens skiftende behov.
- Virksomheden har mulighed for at få tilført viden og teknologi, som ellers havde været for omkostningsfuld af etablere og vedligeholde inhouse.

7.2 Risici forbundet med outsourcing:

7.2.1 Risici forbundet med manglende forberedelse

- En af de største risici forbundet med outsourcing er uklare målsætninger, manglende kontrol og manglende opfølgning af leverandøren.
- Såfremt virksomheden ikke foretager en vurdering af, hvilke kompetencer der egner sig til outsourcing, samt hvilke der ikke gør, risikerer den at miste konkurrencemæssige fordele.
- Såfremt en virksomhed oplever problemer med sin IT, kan ledelsen foranlediges til at tro, at den kan outsource sig ud af problemet og derved forskubbe ansvaret. Dette vil aldrig være en ønskværdig situation.

- Hvis virksomheden ikke har foretaget tilstrækkelig identifikation af, hvilke behov og krav den har, vil det sandsynligvis resultere i, at outsourcingen ikke lever op til virksomhedens indledende forventninger.
- I forbindelse med outsourcing af aktiviteter kan der opstå risiko for, at virksomheden nedprioritere den interne kontrol, og derved muligvis slækker på opfølgningen og den kontrol, der ellers skal være indbygget i arbejdsprocesserne.
- Manglende eller misvisende kommunikation mellem projektteamet og ledelsen, kan forårsage at projektet forsinkes.
- Hvis der har været mangel på kontraktstyring i outsourcingprocessen, kan der opstå problemer med forringet kontraktopfyldelse, mistede rettigheder og hvilket kan resulterer i forøgede omkostninger.
- Såfremt den forhandlede kontrakt er ufleksibel, kan det skabe problemer i forbindelse med ændringer i virksomhedsstrukturen eller forretningsområder, eftersom dette vil indebære nye forhandlinger og derved øgede transaktionsomkostninger. Manglende kvalitet i kravspecifikation og usikkerhed omkring fremtidige vilkår.
- I fald der ikke udarbejdes en tilstrækkelig kontrakt, kan det skabe såvel problemer omkring den leverende ydelse, som retslige implikationer. Hvis virksomheden ikke sikrer, at de leverede ydelser, hænger sammen med virksomhedens andre procedurer, kan det medføre besværliggørelse af rutiner.

7.2.2 Risici forbundet med leverandøren

- I forbindelse med outsourcing, som i mange andre forretningsmæssige dispositioner, er svig eller svigt fra serviceleverandøren en tilstedeværende risiko.
- Når kontrakten er underskrevet kan der opstå hold-up problemer, som konsekvens af leverandørens opportunistiske adfærd. Dette kan særligt forekomme i de tilfælde, hvor leverandøren kan udnytte virksomhedens afhængighed af leverandørens services særligt omhandler services af høj og nylig tekniskkompleksitet.
- Virksomheden kan risikere et tab af kontrol, eftersom leverandøren kan have incitament til at tilbageholde information for virksomheden.
- Hvis den valgte serviceleverandør ikke lever op til kontraktens forhold, herunder ustabile serviceydelser, kan det medføre, at virksomheden ikke kan opretholde sine forpligtelser og derfor må genetablere sin egenproduktion/service.
- Manglende dokumentation af rutiner og programmel fra leverandørens side, kan skabe problemer i forbindelse med en eventuel overdragelse af funktionen på et senere tidspunkt. Endvidere kan det skabe forøgede omkostninger, såfremt virksomheden ønsker at etablere fyldestgørende dokumentation.

7.2.3 Risici forbundet med leverandørsamarbejdet

- I forbindelse med en outsourcing-proces, er der risiko for, at der opstår gnidninger mellem virksomhed og outsourcing-leverandør, hvilket kan skade outsourcingen for begge parter.

- Er der opstillet urealistiske forventninger til pris og service, kan det medføre at der opstår utilfredshed omkring servicen, hvilket kan resultere i et dårligt samarbejde med leverandøren.
- Hvis der opstår asymmetri i forholdet mellem leverandør og virksomhed, således at leverandøren har mulighed for at presse virksomheden på grund af deres teknologiske afhængighed, vil det medføre, at en ændring af ydelsen bliver omkostningsfuld.

7.2.4 Risici forbundet med medarbejdere

- Outsourcingen kan medføre tab af medarbejdere og derved tab af kompetencer til at styre og videreudvikle outsourcingen.
- Virksomheden bør være opmærksom på, at der kan opstå problemer med medarbejdere ved implementering af nye systemer, grundet skepsis omkring disse.
- Såfremt outsourcingen medfører afskedigelse af medarbejdere, kan dette medføre tab af relevante kompetencer og netværk, som virksomheden kan have brug for i andre funktioner end den outsourcete.
- I forbindelse med opsigelse af medarbejdere, kan en generel frygt for jobsikkerhed sprede sig blandt medarbejderne, hvilket kan medføre interne problemer i virksomheden.

7.2.5 Risici forbundet med eksterne faktorer

- En udbudsproces i et ukompetitivt marked kan medføre, at prisen for serviceydelsen bliver for dyr.
- En udbudsproces i et meget kompetitivt marked med perfekt fuld konkurrence, kan medføre ugunstige forhold for leverandøren, som derfor tvinges til en hårdhændet kontraktstyring.
- Valg om at outsource kan ligeledes påvirke virksomhedens stakeholders, hvilket på mange områder kan få uensigtsmæssige konsekvenser.

8. Konklusion

Ved valg af og løbende beslutning om fortsat anvendelse af outsourcing af IT står virksomheden overfor en lang række udfordringer og overvejelser. En lang række af disse udfordringer og overvejelser er af virksomhedsspecifik karakter, hvorfor der ikke kan foretages nogen generel udtømmende slutning herom. Det kan dog konkluderes, at følgende anbefalinger er af relevans for de fleste virksomheder.

Virksomheder, der overvejer outsourcing, er overordnet stillet overfor et "make or buy" dilemma, dvs. valget mellem at holde aktiviteterne internt eller outsource disse til en serviceleverandør. Overvejelserne skal ses som en organisk proces, der kontinuerligt bør revurderes i takt med virksomhedens forøgede forståelse for interne og eksterne faktorer, tilbudte ydelser og leverandører.

Indledningsvis er det vigtigt, at virksomhed klarlægger formålene med en eventuel outsourcing, herunder hvilke aktiviteter den ønsker at outsource. I den forbindelse er det essentielt, at virksomheden ikke vælger at outsource kernekompetencer. Dette skyldes, at disse er kritiske for virksomhedens fortsatte og/eller fremtidige mulighed for at excellere på sine primære forretningsområder.

I forbindelse med valg af leverandør, kan virksomheden med fordel vurdere potentielle leverandører ud fra et bredt spektrum af parametre, for derved at opnå en bedre forståelse for de fremtidige ydelser. I relation hertil bør virksomheden fokusere på, hvorvidt outsourcingleverandørerne sikrer opretholdelse af IT-sikkerhed, herunder sikring af datatransmission mod tab af fortrolighed, integritet, tilgængelighed og autenticitet. Opretholdelsen af IT-sikkerhed bør endvidere afspejles i outsourcingkontrakten i form af verificerbare minimumskrav.

Igennem hele outsourcing-processen, herunder særligt i forbindelse med forhandlingsfasen, anbefales det, at virksomheden søger at opnå en aftale, som er gunstig for begge parter. Grunden til dette er, at samarbejdet med stor sandsynlighed kan resultere i en ufordelagtig situation for begge parter, såfremt én af parterne er utilfreds med aftalevilkårene.

Det konkluderes endvidere, at forløbet inden kontraktunderskrivelse er af essentiel betydning for outsourcingens samlede udfald. Såfremt denne fase nedprioriteres eller ikke angribes med den rette tilgang, medfører det med stor sandsynlighed, at outsourcingen udmunder i en fiasko.

Efter implementering af outsourcingen bør virksomheden prioritere, at foretage opfølgninger på leverandørens præstationer samt foretage vurderinger af, om formålene med outsourcingen opfyldes. Denne vurdering skal foretages både i forhold til outsourcingkontrakten, samt til eventuelle ændringer i virksomhedens krav og behov i forbindelse med driftsfasen.

Den reelle værdi, som outsourcingen tilfører virksomheden, kan i praksis være vanskelig at estimere. Ved at systematisere evalueringsprocessen er der dog større sandsynlighed for at

kunne vurdere værdien af outsourcingen korrekt. Virksomheden bør derfor gennemføre denne proces med fokus på monitorering, måling og benchmarking, hvilket udmunder i en samlet evaluering af outsourcingen. I denne forbindelse skal virksomheden være særlig opmærksom på de risici, som er forbundet med måling af performance og bør især forholde sig kritisk til rapporter foretaget af leverandøren.

På baggrund af resultatet af evalueringen, kan virksomheden vurdere, om outsourcingen opfylder dennes succeskriterier. Som følge af vurderingen kan virksomheden dernæst afgøre de fremtidige dispositioner i relation til fortsat anvendelse af outsourcing, herunder hvorvidt kontrakten skal fornyes, om der skal foretages ny udbudsrunde eller om aktiviteterne i fremtiden skal afholdes inhouse.

Generelt bør revisor inddrages i outsourcingen processen på så tidligt et stadie som muligt. Dette skyldes, at revisor ofte kan bidrage til at sikre, at aftalen indeholder de nødvendige sikkerhedsmæssige aspekter, herunder IT-sikkerhed (FIT A). Endvidere bør revisor sikre, at der indføres en klausul om, at outsourcing-leverandørens revisor udarbejder en erklæring omkring de af virksomhedens systemer, der er placeret hos leverandøren. Kontrakten bør endvidere give virksomhedens revisor mulighed for at foretage fysisk kontrol af outsourcing-leverandøren, i fald revisor vurderer, at dette er nødvendigt.

I forbindelse med revision af outsourcing, skal revisor tage udgangspunkt i de krav, der opstilles i RS 402. I denne forbindelse skal revisor vurdere muligheden for anvendelse af erklæringer, samt hvilken der egner sig bedst, i det konkrete outsourcing scenarie. Ved anvendelse af erklæringer, skal revisor tage særlige hensyn til følgende risici forbundet hermed;

- Risiko for utilstrækkelige erklæringer, herunder forhold vedrørende;
 - Arten af de udførte tests.
 - Tidsmæssig placering af de udførte tests.
 - Omfanget af de udførte tests.
- Risikoen for manglende faglig kompetence hos outsourcing-leverandørens revisor, i forhold til opgaven.
- Risiko forbundet med manglende overholdelse af relevant lovgivning, herunder bogføringsloven og persondataloven.

Anvendelsen af erklæringer i forbindelse med revision af outsourcing, er som hovedregel at anbefale, såfremt revisor tager højde for de ovennævnte overvejelser og risici.

Ved anvendelse af ovenstående anbefalinger omkring de udfordringer og overvejelser, som virksomheden og revisor står overfor ved outsourcing af IT, forbedres sandsynligheden for et succesfuldt outsourcing samarbejde signifikant. En af de primære succesfaktorer er, at virksomheden foretager den nødvendige forberedelse inden påbegyndelse af outsourcing. Følgende citat er således et sigende udtryk for risikoen ved- men samtidig nøglen til succes i forbindelse med outsourcing.

"By failing to prepare, you are preparing to fail." Benjamin Franklin"

9. Perspektivering

I afhandlingen er der fokuseret på nutidige problemstillinger i forbindelse med outsourcing, hvorfor det syntes relevant at se på fremtiden inden for outsourcing. I nærværende kapitel vil overvejelserne omkring fremtiden i outsourcing derfor gennemgås.

Tendenserne indenfor outsourcing peger mod en positiv udvikling på markedet. Ligeledes synes virksomhederne at bliver mere opmærksomme på, hvilke aktiviteter de outsourcer, samt samarbejdet mellem leverandør og virksomhed. Denne tendens underbygges af Kim Baroudy fra McKinsey & Company der i forbindelse med en international conference afholdt af Kromann Reumert i april 2009, udtalte følgende:

"Outsourcing er kommet for at blive og markedet er langt fra udtømt – alene 10 % af det totale marked for outsourcing er udnyttet i dag. De største drivere for outsourcing vil i fremtiden være muligheden for besparelser ved at udnytte billige offshore ressourcer samt adgangen til tilstrækkelige mængder kvalificerede medarbejdere. Vi vil i fremtiden, efter McKinsey's opfattelse, se flere store strategiske outsourcinger, hvor leverandøren i højere grad vil anses for at være en partner i en fælles udvikling.

I forbindelse med denne conference, blev der afholdt en international undersøgelse blandt 80 advokatkontorer verden over, hvor følgende konkluderes:

"Det er under alle omstændigheder tydeligt, at outsourcing er et område i stadig udvikling. Formålet med og genstanden for outsourcing flytter sig i takt med kundens og leverandørens behov og muligheder. Det samme gør sig gældende med outsourcing-kontrakten, som bliver mere fleksibel og genstand for øget fokus også under samarbejdet."

Begge udtalelser understøtter afhandlingens anbefalinger til håndtering af outsourcing, herunder øget fokus på virksomhedernes enkelte behov og nødvendigheden af samarbejdet med leverandøren. Følger tendenserne denne udvikling, vurderes det, at både virksomheder og leverandører i langt højere grad kan udnytte det potentiale, som outsourcing tilbyder.

Foruden disse mere generelle trends og tendenser indenfor outsourcing, har begrebet grøn IT vundet indtog hos mange virksomheder og leverandører⁹⁶. Dette skyldes blandt andet, at virksomhederne har fået øget fokus på CSR (Corporate Social Responsibility)⁹⁷. Udviser virksomheden social ansvarlighed, forbedres dennes omdømme både internt og eksternt, hvilket giver positiv omtale i medier, tiltrækker og fastholder kvalificeret personale og ikke mindst sender positive signaler til kunder. Alle disse faktorer medvirker til, at brugen af CSR forbedrer virksomhedens tal på bundlinjen. Foruden de nævnte indirekte faktorer kan virksomheden endvidere på længere sigt opnå økonomiske besparelser ved at anvende energibesparende materiel. Undersøgelser viser, at anvendelsen af en energibesparende pc som alternativ til en konventionel pc kan spare en virksomhed for mere end kr. 1.000 gennem

⁹⁶ <http://www.outsourcing-journal.com>

⁹⁷ EU-kommissionen definerer CSR som følgende: "virksomhedernes frivillige arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter."

pc'ens levetid, hvilket samlet kan medføre betydelige besparelser, såfremt alle pc'er udskiftes.⁹⁸

Grundet revisors store faglige forståelse for outsourcing og indblik i kundernes virksomhed er der mulighed for i stigende grad at involvere sig i outsourcing processen. Det vurderes, at virksomheder i stigende grad vil få indblik i revisor kompetencer i forbindelse med outsourcing og derfor efterspørge rådgivning og assistance på området i højere grad end tidligere. I forbindelse med outsourcing i Danmark, forventes der endvidere en udvikling inden for anvendelse af erklæringer. På nuværende tidspunkt anvender revisorer primært RS 3411 erklæringer i forbindelse med revision af outsourcing. Grundet den stigende fokus på sikkerhed omkring IT, vurderes det, at der i fremtiden ønskes en mere informativ og rapporterende erklæringstype, såsom SAS 70 og ISAE 3402 erklæringer. Disse typer erklæringer vil i højere grad hjælpe revisor til at opnå sikkerhed omkring outsourcingen. Erklæringerne er desuden internationale og særligt ISAE 3402 har til formål at skabe en global standard, hvilket er en fordel for både revisorer og virksomheder, der arbejder på tværs af landegrænser. Overordnet vil denne udvikling være til gavn for et stort antal virksomheder, samt deres shareholders og stakeholders.

⁹⁸ Per Palmkvist Knudsen's blog: www.perpalmkvist.blog.dk

10. Litteraturliste

Bøger:

- Andersen, Ib. 2002. *Den skinbarlige virkelighed*. Samfundslitteratur.
- Aalders, Rob. 2001. *The IT Outsourcing Guide*. John Wiley and Sons Limited.
- Barrar, Peter og Gervais, Roxane. 2006. *Global Outsourcing Strategies (An International Reference on Effective Outsourcing Relationships)*. Gower Publishing Limited.
- Benn, Ian og Percy, Jill. 2007. *Strategic Outsourcing (Exploring The Skills of Third Parties)*. Hodder & Stoughton.
- Brown, Wilson. 2005. *The black book of outsourcing*. John Wiley and Sons Ltd.
- Chofrafas, Dimitris N. 2002. *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*. Palgrave Macmillan.
- Gottschalk, Peter og Solli-Sæther, Hans. 2005. *Managing successful IT outsourcing relationships*. PA Hershley.
- Groucutte, Jonathan, 2005, *Foundations of marketing*, Palgrade Foundation
- Heilbuth, Carsten W. og Tjagvad Carsten, 2007, *IT revision*, Forlaget Thomson A/S
- Horsfeldt, Ole. 2005. *IT outsourcing (Forhandling og styring af outsourcingkontrakter)*. Forlaget Thomson / Gad jura.
- McIvor, Ronan. 2005. *The Outsourcing Process (Strategies for Evaluation and Management)*. Cambridge University Press.
- Overby, Mikkel Lucas, Vang, Jan og Mahnke, Volker. 2003. *Strategisk IT udlicitering*. Forlaget Thomson.

Artikler:

- Rostgaard, Anders. 2007. *Velkommen til tredje sats outsourcingsymfonien*. CIO.
- Computerworld div. 2009. *Outsourcing(krisen åbner nye muligheder)*. Computerworld.
- RS 230. 2003 januar. *Dokumentation*. FSRs Revisionstekniske udvalg
- RS 315. 2005 marts. *Forståelse af virksomheden og dens omgivelser og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation*. FSRs Revisionstekniske udvalg
- RS 330. 2005 marts. *Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici*. FSRs Revisionstekniske udvalg

- RS 402. 2006 juli. *Revisionsmæssige overvejelser vedrørende virksomheder der anvender serviceleverandører*. FSRs Revisionstekniske udvalg
- RS 500. 2005 marts. *Revisionsbevis*. FSRs Revisionstekniske udvalg
- RS 3411. 2005 august. *Erklæringsopgaver om generelle IT-kontroller og applikationskontroller mv.* FSRs Revisionstekniske udvalg
- ISA 3402. Draft International Standard on Assurance Engagements, endnu i udkastform.
- SAS 70. 1993 marts. *Reports on the Processing of Transactions by Service Organizations*. American Institute of Certified Public Accountants