

## Hvis man ikke laver benchmarking, så famler man i blinde

KLAUS KVORNING HANSEN, DIREKTØR FOR UDVIKLING OG SERVICE, PENSAM

# Benchmarking skal ind i kontrakterne

Uden benchmarking famler man som kunde i blinde, hvis der opstår uoverensstemmelser med leverandøren i en outsourcingkontrakt.

## outsourcing

Af Lars Ole Løcke

Det var en rigtig god ide, da vi besluttede at outsource it-driften til en ekstern leverandør.

Men får vi nu også de ydelser, de priser og de besparelser, vi regnede med på forhånd?

Og er medarbejderne tilfredse med vores nye partner?

Der kan hurtigt opstå tvivl om, hvorvidt forholdet mellem en leverandør af outsourcing og en kunde udvikler sig til fordel for begge parter, sådan som det var planen, da man indgik outsourcingkontrakten.

For at tage temperaturen i et outsourcing-forløb er der brug for nye værktøjer og måleinstrumenter, og det kan også være en god ide at indarbejde egentlige benchmarking-klausuler i bilag til selve outsourcing-kontrakten.

En benchmarking har netop til formål at måle, om tingene udvikler sig som forventet, og den kan både bruges til at tage kontraktforholdene op med leverandøren, og samtidig tjener den også som dokumentation over for ledelsen internt.

Hos konsulentfirmaet Faarup & Partners, der blandt andet rådgiver om outsourcing, oplever direktør Henrik Faarup lige nu en stigende interesse for at tilføje benchmarking-klausuler til de traditionelle SLA'er og Service Agreements i kontrakterne.

“Status af erfaring om benchmarking-klausuler har indtil nu været, at de er svære at håndhæve. Men nu synes vi, at vi har fundet et koncept, som er operationelt, og som kan laves uden, at det koster en bondegård og tager hulens lang tid,” siger Henrik Faarup.

### Leverandør med på spøgen

Sagen er, at det ofte har været nødvendig at kaste sig ud i et kæmpestort tidkrævende og dyrt analysearbejde for at finde ud af, om man var på det rette spor med sin outsourcing-kontrakt. Især fordi det ofte ikke var tænkt ind i outsourcing-kontrakten fra begyndelsen.

Men med brug af nye analyse- og benchmarkingværktøjer begynder Faarup & Partners nu at strikke outsourcingkon-



trakter sammen for kunderne, som indeholder netop benchmarking-klausuler fra begyndelsen.

“Kunden går sammen med den leverandør, man har tænkt til indgå outsourcingkontrakten med, og så aftaler parterne, hvordan de vil benchmarke, og hvilke præcise forudsætninger der skal ind i kontrakten. Altså hvilke services vil man måle på, hvilke priser skal der måles

på, og hvordan skal det hele gøres sammenligneligt med andre og hvilken peer-gruppe vil man måle sig mod på et senere tidspunkt,” siger Henrik Faarup.

En sådan såkaldt ‘Initial benchmarking’ kræver naturligvis, at leverandøren af outsourcing-ydelsen er med på spøgen, og selve processen tager seks-otte uger. Foruden den rene omkostningsanalyse,

omfatter initial benchmarking også en benchmarking af samarbejdsrelationer mellem kunden og leverandøren.

Tricket her er, at benchmarkingprocessen er lavet på forhånd og indgår i kontrakten. Så er det meget nemmere efterfølgende for parterne at diskutere, hvordan leverandør og kunde skal måle sig frem til, om tingene udvikler sig som aftalt i kontrakten.

Det vil også oftest i benchmarking-klausulen være aftalt, hvordan vilkårene for outsourcing skal ændres eller genforhandles, hvis der er store afvigelser i forudsætninger i forhold til det tidspunkt, hvor man indgik kontrakten.

### Grundlag for dialog

PenSam, der administrerer arbejdsmarkedspensioner for

cirka 300.000 medlemmer af fagforbundet FOA, har som de første af Faarup & Partners kunder arbejdet med en model for benchmarking-klausuler i kontrakterne.

Og ifølge direktør for udvikling og service i PenSam, Klaus Kvorning Hansen, er benchmarking et rigtig nyttigt værktøj for dem.

“Det giver os en dokumenta-

### NYTTIGT VÆRKTØJ

“Benchmarking giver os en dokumentation for, at leverandøren er konkurrencedygtig, fortæller direktør for udvikling og service i PenSam, Klaus Kvorning Hansen.

Arkivfoto: Torben Klint

tion for, at leverandøren er konkurrencedygtig. For eksempel hvordan priserne er på markedet, og om leverandørernes priser afviger fra markedsprisen. Vi kan med de oplysninger så kræve en forklaring,” siger Klaus Kvorning Hansen.

For ham giver benchmarking således et godt udgangspunkt for en dialog med både leverandører og med den forretningsmæssige del af PenSam.

Klaus Kvorning Hansen påpeger, at et særskilt problem kan være at finde en relevant peer-gruppe – det være sig virksomheder, grupper af virksomheder eller hele brancher – at benchmarke sig op mod.

I den benchmarking, som Faarup & Partners anvender, trækker man blandt andet på værktøjer fra analysevirksomheden IT Optima.

### Erfaring fra 10.000 brugere

Ud over at IT Optima har en meget stor database med hårde data om blandt andet priser på markedet, har virksomheden også gennemført flere hundrede undersøgelser af it i danske og nordiske virksomheder.

Ikke mindst indgår erfaringer fra flere end 100.000 it-brugere

i virksomheder som blandt andet Arla og Bang & Olufsen i databasen. Og man kan for eksempel spørge til, hvad svartiderne er på tværs af alle it-systemer i Danmark.

Brugerundersøgelsen supplerer de almindelige omkostningsanalyser, og ifølge Henrik Faarup er den meget anvendelig til at få en dialog i gang om eventuelle problemer mellem leverandøren og kunden.

“Tal fra brugerundersøgelserne kan bruges til at afdække og sætte tal på problemer. Det er ikke nødvendigvis nogle hårde mål, man får ud af det, men de kan være meget oplysende for begge parter at se, hvordan samarbejdet håndteres,” siger Henrik Faarup.

Han nævner et eksempel, hvor man spurgte både kunden og leverandøren, hvor godt de egentligt kendte outsourcingkontraktens indhold.

“Begge parter var rimelig chokeret over, at kendskabet ikke var særlig højt,” siger han.

Hos PenSam er Klaus Kvorning Hansen overhovedet ikke i tvivl om, at benchmarking skal være et fast pensum i outsourcing-kontrakter.

“Jeg vil sige, at hvis man ikke laver benchmarking, så famler man i blinde,” siger Klaus Kvorning Hansen.

l.loecke@cw.dk

## Indhold i outsourcing-aftale fra Faarup & Partners

**○ Før outsourcing kontrakten indgås:**

**Baseline benchmarking** anvendes som forberedelse til indgåelse af en outsourcing-kontrakt. Fokus er at få kortlagt den aktuelle situation i virksomheden og fastlægge en såkaldt ‘baseline’, der skal give input til en proces om mål for og krav til en ny kontrakt.

Baseline benchmarking gennemføres som en TIP (Total IT Performance) benchmarking af it inden for tre analyseområder: omkostningsprofil,

brugerprofil og kompleksitetsprofil.

Ved indgåelse af outsourcing kontrakt:

**Initial benchmarking** anvendes ved indgåelse af en outsourcingkontrakt med en benchmarking-klausul. Fokus er at få en benchmark af omkostninger og kunne gennemføre efterfølgende benchmarking så effektivt og automatiseret som muligt. Den gennemføres inden indgåelse af kontrakten.

Initial benchmarking beskriver og gør rede for alle nødvendige forudsætninger og indeholder data for efterfølgende benchmarking. Det drejer sig om selve processen ‘hvem gør hvad hvornår’, hvilke services der er omfattet, priser, principper og regler for normalisering, udvælgelse af referencegruppe og data til en peer-gruppe, kontraktdata som længde på kontrakten, SLA'er, ansvarsgrænsninger, varians på referencegruppe data, leverandørens investering og afskrivninger, volumenforhold.

Under et outsourcing-forløb:

**Foranalyse benchmarking** anvendes, når man gennemfører en benchmarking under et outsourcing-forløb. Indeholder en plan for gennemførelsen, hvilke services, der er omfattet, operationalisering af kontrakten, behov og krav til de KPI'er og målepunkter der skal indgå, fremskaffelse af data, normalisering og udvælgelse af peer-gruppe.

Kilde:

Præsentation fra Faarup & Partners



### GODT KONCEPT

“Vi synes, at vi har fundet et koncept, som er operationelt, og som kan laves uden, at det koster en bondegård og tager hulens lang tid,” siger Henrik Faarup, direktør Faarup & Partners.