

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers. The buildings feature glass facades and concrete structures, set against a clear, bright blue sky. The perspective creates a sense of height and architectural grandeur.

**Deloitte.**

## Guide til outsourcing

En rapport til Finansforbundet

Februar 2016

## **Outsourcing blir stadig viktigere**

Stadig flere norske bedrifter velger å outsource tjenester. Dette gjelder særlig for selskaper i finanssektoren.

I tillegg er flere typer tjenester outsourcet i dag enn tidligere. Fra å være fokusert rundt IT-tjenester velger mange nå også å outsource tjenester innen finans, innkjøp, HR, eiendom med mer.

Outsourcing vil være en viktig del av det å drive en virksomhet i fremtiden. Denne rapporten er ment for Finansforbundets medlemmer, som ønsker en bedre forståelse av hvordan outsourcing fungerer.

# Innhold

---

|    |                                  |    |
|----|----------------------------------|----|
| 1  | Innledning og formål             | 4  |
| 2  | Hvorfor outsourcing?             | 5  |
| 3  | Hvilke tjenester bør outsources? | 8  |
| 4  | Outsourcingsmodeller             | 9  |
| 5  | Outsourcingprosessen             | 12 |
| 6  | Regler og lovverk                | 17 |
| 7  | Trender og fremtiden             | 20 |
| 8  | Casebeskrivelser                 | 30 |
| 9  | Sjekkliste for outsourcing       | 32 |
| 10 | Sentrale begreper                | 33 |

---

# 1 Innledning og formål

## Bakgrunn og definisjon av outsourcing

### 1.1 Bakgrunn

Virksomheter har lenge benyttet seg av outsourcing av IT-tjenester og det er også den typen av tjenester som i dag er mest vanlig å outsource. Det blir imidlertid stadig vanligere å outsource tjenester innen blant annet HR, økonomi, innkjøp, eiendomsdrift og kundesenter.

I dag forekommer outsourcing i de fleste bransjer, ikke minst i den finansielle sektoren. Her har de fleste bedrifter en eller annen form for outsourcing. Det kan gjelde alt fra outsourcing av hele IT-avdelinger som består av hundrevis av mennesker til en enkel konsultasjon av advokattjenester.

At stadig flere bedrifter velger å outsource deler av virksomheten, og at det i dag dekker flere typer tjenester enn før, er noe som bidrar til å gjøre outsourcing mer komplekst enn tidligere. I dag må kunden være forberedt på å håndtere flere leverandører som tilbyr forskjellige typer tjenester, og som også er plassert i ulike deler av verden.

Et mislykket outsourcingprosjekt kan være ødeleggende for en bedrift. På den annen side, kan en god outsourcingordning føre til nye konkurransefortrinn og forretningsmuligheter. Erfaring og historikk viser både vellykkede og mislykkede prosjekter.

Kompleksiteten i outsourcing gjør at man ikke kan behandle det som en tradisjonell anskaffelse. Man må som virksomhet ta hensyn til flere ulike aspekter i evalueringen av hvorvidt man skal outsource, hvordan prosessen skal foregå, og hvordan oppfølging skal foretas.

.

### 1.2 Hva er outsourcing?

Outsourcing betyr utkontraktering av en virksomhetsfunksjon til en ekstern leverandør, inkludert eventuell overføring av personale, prosesser og tilganger. Outsourcing kan gjøres til en eller flere leverandører i samme land eller i utlandet.

Tjenesteutsetting og utkontraktering er begge begreper som ofte brukes som synonymer for outsourcing. Denne rapporten benytter imidlertid konsekvent begrepet outsourcing.

### 1.3 Formål, innhold og tiltenkt lesergruppe

Rapporten har som mål å opplyse og utdanne leserne om outsourcing; herunder begreper, modeller, beste praksis og erfaringer. Innholdet er basert på Deloittes erfaring, innsikt og beste praksis fra outsourcingprosjekter, både i Norge og internasjonalt.

Rapporten er relevant for outsourcing av alle typer av tjenester. Det inkluderer både IT og forretningsprosesser.

# 2 Hvorfor outsourcing?

## Beskrivelse av typiske drivere for outsourcing

### 2.1 Innledning

Det er flere grunner til at selskaper velger å outsource tjenester. Kostnadsreduksjon har tradisjonelt vært den viktigste årsaken, men i de senere årene har andre drivere som innovasjon og fleksibilitet økt i betydning.

I dag er det ofte en kombinasjon av flere forskjellige drivere som får bedrifter til å velge outsourcing.

### 2.2 Outsourcing basert på selskapets strategi

Outsourcing bør alltid støtte bedriftens mål og langsiktige strategi. Derfor følger vanligvis en beslutning om outsourcing en strategisk beslutning fra ledelsen eller styret. En beslutning om outsourcing kan gjøres som et resultat av for eksempel følgende strategier:

- Kostnadsreduksjon
- Utvidelse av virksomheten
- Effektivisering
- Omorganisering
- Økt fokus på kjernevirksomhet

Mange bedrifter har dedikerte sourcingstrategier, hvor outsourcing kan inngå. I tillegg kan selskapet ha en mer spesifikk outsourcingstrategi.



## 2.3 Kostnadsreduksjon

Kostnadsreduksjon er en viktig grunn til at bedrifter velger å outsource tjenester. Flere faktorer kan bidra til en kostnadsreduksjon:

- Kostnader for leverandørens arbeidskraft er lavere enn kostnadene for kundens arbeidskraft. Leverandøren er ofte basert i et land der lønningene er lavere, for eksempel i India.
- Leverandører tilbyr de samme tjenestene til forskjellige selskaper, og dermed oppnås stordriftsfordeler og effektivisering som kunden ikke kan oppnå i samme grad selv. Leverandørens stordriftsfordeler kan gi lavere kostnader for kunden.

Tradisjonelt har kostnadene vært den vanligste årsaken til outsourcing. Lavere kostnader er i dag fortsatt en viktig faktor, men det er også andre grunner til at en bedrift velger å outsource.

---

Deloittes 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey:

**79 % av alle selskaper mener at deres tjenesteleverandører tilbyr en lav pris**

## 2.4 Kapasitet og fleksibilitet

### Kapasitet

Outsourcing kan være en løsning på et selskaps utfordringer med kapasitet og ansattes ferdighetsnivå.

- Outsourcing er et alternativ til å ansette nye medarbeidere når et selskap vokser raskt. Å kjøpe tjenester er vanligvis raskere enn å ansette nye medarbeidere. Det kan også være aktuelt når ansatte har forlatt selskapet, og nye ressurser trengs raskt.
- Outsourcing av tjenester kan frigjøre interne ressurser som dermed kan utføre andre oppgaver.
- Outsourcing tillater bedrifter å fokusere på sin kjernevirksomhet - noe de ofte er gode på og hvor de har konkurransefortrinn.

### Fleksibilitet

Mange bedrifter velger å outsource tjenester på grunn av fleksibiliteten som en outsourcingordning gir.

- Outsourcing er en fleksibel løsning når markedet er usikkert, du ikke vet hvordan selskapet vekst vil se ut i løpet av de neste årene, og er usikker på hvor mange ansatte du trenger. Å outsource tjenester i stedet for å ansette internt personale reduserer dermed selskapets risiko.
- Outsourcing gir fleksibilitet til å håndtere peak-load ved å tilby økt tjenesteomfang i begrensede perioder.

## 2.5 Kunnskap og innovasjon

En grunn til at bedrifter velger å outsource er at selskapet mangler tilstrekkelig kunnskapsnivå. En annen driver kan være at selskapet mangler tilstrekkelig kapasitet for innovasjon og framtidig virksomhetsutvikling.

- Outsourcing av tjenester kan gi tilgang til spisskompetanse som ikke er tilgjengelig i selskapet.
- Leverandører har ofte kunnskap om beste praksis i markedet.
- Leverandører har ofte tilgang til den nyeste teknologien og bruker de nyeste arbeidsmetodene.
- En leverandør vil se ting fra et eksternt perspektiv.
- En innovativ leverandør kan også bidra med nye ideer, og utfordre hvordan kunden arbeider i dag.

## Fordeler med outsourcing

- Kostnadsreduksjon gjennom lavere lønnskostnader.
- Høyere fart på utviklingen gjennom rask tilgang til nye ressurser.
- Mer fleksibilitet gjennom å kunne få inn ansatte når det er mye å gjøre.
- Risikoreduksjon i et usikkert marked der selskapets fremtidige vekst er vanskelig å bedømme.
- Tilgang på spesialisert kunnskap som de ansatte mangler.
- Mulighet for samarbeid med innovative leverandører som bringer nye perspektiver inn i arbeidet, og som kan utfordre klientens måte å arbeide på.
- Outsourcing tillater bedrifter å fokusere på sin kjernevirksomhet - noe de ofte er gode på og hvor de har konkurransefortrinn.

## Ulemper og risikoer ved outsourcing

- Fører til en lavere grad av kontroll over de tjenester som kjøpes.
- Stiller krav til effektiv leverandørstyring. Det tar tid og krever ansatte med rett kompetanse.
- Selskapet undervurderer kostnader og regner ikke med ekstra kostnader for oppstartsfasen og leverandørstyring. Det kan føre til et i overkant optimistisk business case.
- Når en outsourcingkontrakt er signert oppstår det risiko for at selskapets fleksibilitet kan reduseres. En eksisterende kontrakt kan være vanskelig å endre.
- Tjenestebestilling blir mer formalisert og underlagt strengere prosedyrer gjennom en outsourcingkontrakt, i forhold til en intern leveranse.

Man kan risikere redusert «opplevd» kvalitet dersom man ved å levere tjenesten internt har «overkompensert» og «overlevert» avtalt servicenivå eller at dette tidligere ikke har vært tydelig beskrevet.

# 3 Hvilke tjenester bør outsources?

## Hvordan finne ut hvilke tjenester som kan outsources?

### 3.1 Kjerneoppgaver

Det varierer hvilke tjenester virksomheter velger å outsource. Vanligvis velger man å beholde kjerneoppgaver internt i bedriften. Kjerneoppgaver er de funksjonene som er sentrale i virksomheten og som anses å være strategisk viktige. Det er disse bedriften er best på, og der her konkurransefordeler i virksomhetens marked oppnås.

Å outsource kjerneoppgaver betyr at bedriften delvis mister kontrollen over den delen av virksomheten som er viktigst for dens framgang. Sannsynligheten for at andre bedrifter kjøper samme outsourcingtjenester som en selv er også stor, og det blir dermed vanskelig å skape konkurransefordeler for seg selv.

Tjenester som ikke anses å være kjerneoppgaver, er vanligvis støttefunksjoner innen HR, økonomi og regnskap, IT-drift og support og eiendomsdrift. Støttefunksjoner skal underbygge bedriftens kjernevirksomhet, og kan i stor grad outsources til eksterne leverandører uten at kjernevirksomheten påvirkes.

### 3.2 Modell for kjerneoppgaver

Modellen kan gi veiledning for å bestemme hvilke tjenester som skal outsources, basert på om de anses for å være kjerneoppgaver.

Grensen mellom slike og andre oppgaver er ikke alltid klar, og det er opp til hver enkelt bedrift å avgjøre hva som er en kjerneoppgave for dem.

Finansforetakloven sier at kjerneoppgaver i finansielle bedrifter ikke må settes ut. I henhold til loven defineres kjerneoppgaver som oppgaver som er nødvendige og integrerte deler av konsesjonsbelagt virksomhet. Et eksempel på konsesjonsbelagt virksomhet er å ta imot innskudd fra allmennheten.

|   |              |  |   |
|---|--------------|--|---|
| Hvor viktig tjenesten er for driften av selskapet | Kritisk      | <b>Insource eller outsource</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Tjenesten er kritisk for driften av selskapet</li><li>Tjenesten skiller ikke selskapet fra andre selskaper</li><li>En analyse av fordeler og ulemper avgjør om tjenesten skal bli outsourcet eller ikke</li><li>Eksempel: Et kredittkort-selskaps IT-system som sikrer at kundene kan betale med kortet sitt</li></ul> | <b>Beholde internt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Tjenesten er kritisk for driften av selskapet</li><li>Tjenesten er et konkurransefortrinn og viktig for å skille selskapet fra andre selskaper</li><li>Tjenesten skal beholdes internt for å sikre kontroll, fleksibilitet og konkurransefordeler</li><li>Eksempel: Kundedialog/ kundesenter i en bank</li></ul> |
|   | Ikke kritisk | <b>Outsource</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Tjenesten er viktig, men ikke kritisk, for drift av selskapet</li><li>Tjenesten skiller ikke selskapet fra andre selskaper</li><li>Det er ingen ulempe for selskapet hvis tjenesten er standardisert</li><li>Eksempel: Kantinedrift</li></ul>   | <b>Fjerne eller forenkle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Tjenesten er ikke relatert til selskapets suksess, men som likevel skiller den fra andre selskaper</li><li>Tjenesten gir ingen konkurransefortrinn og bør fjernes.</li><li>Eksempel: Prosessen at dele kundeinformasjon internt mellom avdelinger</li></ul>  |
|   |              | Standardisert  | Unikt   |

Skaper et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene



# 4 Outsourcingmodeller

## En forklaring på de ulike modellene for outsourcing

### 4.1 Innenlands, nearshoring og offshoring



#### Innenlands

- Outsourcing av tjenester til leverandører i samme land. I noen tilfeller er dette kjent som onshoring.
- Fordelen er at kunden har kontroll over kritiske oppgaver og prosesser.
- Et eksempel er et norsk selskap som outsourcer kantinedrift til en leverandør i Norge.

#### Nearshoring

- Outsourcing av tjenester til leverandører basert i et land som er geografisk nær landet der kunden befinner seg.
- Fordelen er at tidsforskjellen er liten, reisekostnadene er lave og kulturen i begge land er relativt like.
- Et eksempel er et norsk selskap som setter ut IT-drift til et selskap som leverer fra Ukraina.

#### Offshoring

- Outsourcing av tjenester til et annet land, ofte langt fra landet der kunden er basert.
- Fordelen er at kostnadene normalt blir lavere enn outsourcing innenlands, og lavere enn ved nearshoring.
- Et eksempel er et norsk selskap som setter sin IT-utvikling til et selskap som leverer fra India.

## 4.2 Fellestjenester/Captive modell

### Fellestjenester (Global Business Services/Shared Services)

Fellestjenester, også kjent som Global Business Services (GBS) eller Shared Services, er en benevnelse og et konsept på den totale organisering av støttefunksjoner i en bedrift. Konseptet går ut på å samle støttefunksjoner og optimalisere gevinster ved at samtlige deler av virksomheten bruker ett felles sted for å kjøpe fellestjenester.

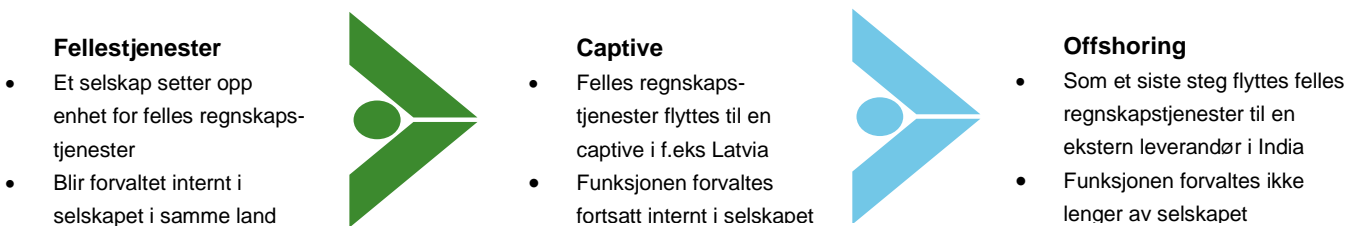
Vanlige fellestjenester er HR, økonomitjenester og IT-support med mer. Fellestjenester kan leveres internt, fra et såkalt captive eller outsources. Ofte er det en kombinasjon av disse tre som utgjør den totale leveransen av fellestjenester.

### Captive

Captive er en benevnelse på å legge fellestjenester i eget datterselskap, ofte i et land med lavere lønn, slik at man får hentet ut kostnadsreduksjoner. Fordelen med en captive er at selskapet kan redusere kostnader fordi lønningene er lavere samtidig som man har kontroll over de tjenestene som leveres, siden det er et datterselskap. Det vil tilsvarende være noen ulemper, for eksempel at man kunne fått bedre kostnadseffekter ved outsourcing og man risikerer for høy involvering av selskapet i captivens virksomhet, noe som kan medføre at ikke alle kostnadsreduksjonene vil bli realisert.

### Leveransemodellen til et selskap utvikles over tid

Vanligvis utvikles en bedrifts outsourcingordning over tid, og et selskap kan skifte mellom ulike modeller for å få en tjeneste levert. Et eksempel er et selskap som setter opp fellestjenester, og deretter flytter dem til en ekstern leverandør via en captive.



Fordelen med denne framgangsmåten er at selskapets risiko reduseres.

Selskapet har først intern kontroll over fellestjenester i sitt eget land, og deretter i en captive. I det siste steget flyttes så hele eller deler av captivens virksomhet offshore.

Risikoen blir dermed lavere enn om selskapet hadde satt opp en offshore-ordning direkte.



### 4.3 Staff augmentation

Staff augmentation betyr at selskapets egne interne team utvides med eksterne konsulenter. Årsaken kan være at det ikke er nok ressurser eller at spesialkompetanse mangler.

### 4.4 Singlesourcing

Kunden velger én leverandør til å administrere flere eller alle tjenestene man ønsker å outsource. Leverandøren kan benytte underleverandører for å tilby noen av tjenestene. Singlesourcing betyr at kunden bare trenger å ha kontakt med én leverandør, uansett hvor mange og hvilke tjenester kunden bestemmer seg for å kjøpe. Dette stiller lavere krav til leverandørstyring internt. Kostnadene kan imidlertid bli høyere enn om forskjellige leverandører hadde levert ulike tjenester.

### 4.5 Multisourcing

Multisourcing betyr at en kunde bruker flere leverandører til å utføre ulike typer tjenester. En årsak kan være at selskapet ønsker leverandører som har kompetanse på bestemte områder. En annen grunn kan være at man vil beholde muligheten til å opprettholde konkurranse mellom leverandørene. Det trengs dessuten ikke én kontrakt for outsourcing av samtlige tjenester. Dersom det viser seg at samarbeid med én av leverandørene ikke fungerer er det nok å erstatte kun denne. Multisourcing stiller store krav til leverandørstyring internt.

### 4.6 Insourcing

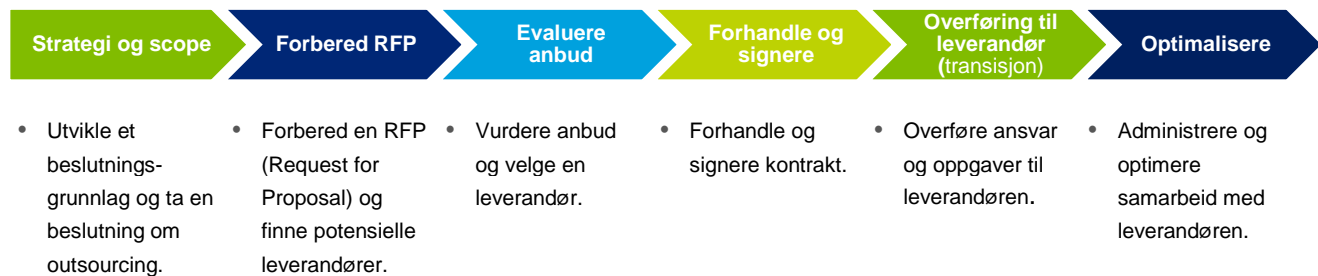
Insourcing betyr at en tjeneste utført av en ekstern leverandør flyttes tilbake og utføres av interne medarbeidere. En utløsende faktor for insourcing kan være at selskapet vil ha mer kontroll over tjenestene, eller at man av ulike årsaker ikke er fornøyd med leverandørens arbeid.

# 5 Outsourcingprosessen

## Beskrivelse av de ulike fasene av en outsourcingprosess

### Outsourcingprosessen i seks steg

En outsourcingprosess består normalt av seks unike steg og omhandler alt fra vurdering av outsourcingmuligheter og hva som kreves for få ordningen på plass, til hvordan et eksisterende forhold med en leverandør bør forvaltes.



Figur 1: Deloittes rammeverk for outsourcing

## Steg 1: Strategi og scope

Formålet med steg 1 er å avgjøre om selskapet skal outsource tjenester, eller om de i stedet bør utføres internt av de ansatte i selskapet. Steg 1 omfatter flere aktiviteter som til sammen vil gi grunnlag for selskapets beslutning. Grunnlaget bør inneholde:

- Selskapets målsetting for outsourcingen.
- Tydelige definisjoner og innhold av de ulike tjenestene som skal outsources.
- Et business case inkludert gevinster og kostnader.
- En tidsplan for gjennomføring.
- Evaluering av forskjellige outsourcingmodeller.
- Intern og ekstern risiko forbundet med outsourcing og hvordan den kan reduseres.
- Interne ressurser som kreves for å få den nye outsourcingordningen på plass.
- Endringer i IT-systemer, prosesser og rutiner som kreves for å få den nye outsourcingordningen på plass.
- Interne ressurser som kreves for å administrere outsourcingordningen når den er på plass.

## Tips for å lykkes med steg 1

- Definer tydelig hvilke tjenester som skal outsources. Definisjonen bestemmer hvordan grensesnittet vil se ut mellom selskapet og leverandøren når outsourcing er på plass.
- Outsourcing betyr i noen tilfeller skjulte kostnader. Gjennomfør en detaljert gjennomgang av kostnadene inkludert transaksjonskostnader i forbindelse med flytting av tjenester til leverandøren og kostnadene knyttet til potensiell ineffektivitet i samarbeidet.
- Sett konkrete mål for selskapets outsourcing og kommuniser dem til resten av organisasjonen.

Aktivitene i steg 1 krever en del arbeid med interessenthåndtering. Begrunnelsen må utvikles sammen med relevante interessenter og deretter presenteres for beslutningstakere. Det handler også om å diskutere mulige løsninger og sette forventninger og mål sammen med interessentene.

---

**Et business case med forventede gevinster og kostnader er et viktig steg i outsourcing-prosessen**

## Steg 2: Forbered RFP

Når selskapet har besluttet å outsource tjenester starter RFP (Request for Proposal) - prosessen i steg 2. Selskapet setter sammen en RFP som inneholder detaljerte krav om hvilke tjenester selskapet ønsker å kjøpe. Steg 2 inneholder også normalt følgende aktiviteter:

- Undersøkelse av leverandører og løsninger som er tilgjengelig på markedet.
- Hvis det er nødvendig kan selskapet velge å sette sammen en Request for Information (RFI) og samle informasjon om hva de ulike leverandører kan tilby, før man påbegynner RFP prosessen.
- Identifisering av leverandører som vil bli invitert til å delta i RFP prosessen. Normalt bør mellom tre og fem leverandører inviteres til å gi tilbud.
- Selskapet bør velge en modell for leverandørstyring som beskriver hvordan samarbeidet skal fungere mellom selskapet og leverandøren. Modellen er utformet basert på antall leverandører som er involvert og hvordan de respektive ansvarsområder fordeles mellom selskapene.

---

Å sette robuste og gjennomarbeidede krav er nøkkelen til å sikre at den mest passende leverandøren velges

### Tips for å lykkes med steg 2

- Beskriv tydelig evalueringskriteriene når en leverandør er valgt og oppgi årsaken til at leverandøren ble invitert til å delta i RFP-prosessen. Dette gjør det lettere å gå tilbake for å gjøre en revisjon av prosessen.
- Vurder å legge inn et krav i RFP om at leverandør og kunde må bruke lik arbeidsmetode/prosess. Dette vil forenkle samarbeidet.
- Beskriv tjenesteomfanget så tydelig som mulig.
- Vær nøye med valg av prisingsmodell.
- Ikke lag for detaljerte krav. Vurder kravene flere ganger mht viktighet og hvordan de kan følges opp og måles.

### Steg 3: Evaluere anbud

Steg 3 i outsourcingprosessen fokuserer på en første vurdering av anbudene som selskapet har mottatt. Resultatet vil bli en kortere liste over leverandører som går videre til kontraktsforhandlinger. Steg 3 inneholder normalt følgende aktiviteter:

- Svare på spørsmål fra leverandørene. Registrer og lagre alle spørsmål og svar.
- Vurdere hva leverandørene tilbyr og hvor godt det samsvarer med selskapets krav og business case.
- Besøk kontorer der de av leverandørens ansatte som skal utføre tjenestene arbeider. Et besøk til kontoret bør inkluderes i den totale evalueringen av budene.
- Informere leverandørene som ikke har gått videre til neste steg og forklare hvorfor.
- Kontakt leverandørens referanser og inkluder det de sier i evalueringen av anbudene.

#### Tips for å lykkes med steg 3

- Velg minst to leverandører til å ta med i kontraktsforhandlinger. Dette skaper reel konkurranse gjennom hele prosessen og gir mest verdi for kjøper.

### Steg 4: Forhandle og signere kontrakten

I steg 4 foretas forhandlinger med leverandørene som er valgt i steg 3 med et mål om å signere en kontrakt. Steg 4 inneholder normalt følgende aktiviteter:

- Opprette en forhandlingsstrategi før diskusjonen begynner med leverandørene. Strategien bør omfatte målene for forhandling og prioritering av krav.
- Forhandling om prismodeller, servicenivåer, samarbeidsformer og alle andre aspekter av en kontrakt gjøres med leverandørene.
- Det er vanlig med ekstern støtte fra advokatfirmaer når kontrakten er utarbeidet. Det er viktig at advokatene har erfaring med outsourcingkontrakter.
- Forhandlinger tar tid. Sett derfor av nok tid for å unngå å bli presset til å godta krav som følge av tidspress.

---

**En forhandlingsstrategi er viktig for å kunne gjennomføre en effektiv forhandling og oppnå ønskede resultater**

#### Tips for å lykkes med steg 4

- Ta hensyn til at markedet er i stadig endring når vilkårene i kontrakten blir utarbeidet. Det er viktig at kontrakten er fleksibel for framtidige endringer. Dette gjelder alle aspekter av kontrakten, fra pris til servicenivåer.
- Sett av tilstrekkelig med tid og ressurser til forberedelsene i forkant av forhandlingene og til selve forhandlingene. Det gjør de mer effektive og sannsynligheten for at målene oppnås blir dermed høyere.

## Steg 5: Overføring til leverandøren (transisjon)

Målet med steg 5 er å overføre ansvar og oppgaver til den eller de leverandører som ble valgt i steg 4. Dette inkluderer typisk:

- Utvikle en klar plan for hvordan prosjektet for overføringen av ansvar og oppgaver skal gjennomføres.
- Lage en driftsmodell og et rammeverk som regulerer samarbeid med leverandøren, herunder ansvar og tjenestenivåer.
- Sett opp en rapporteringsfunksjon som kontinuerlig måler og overvåker entreprenørens arbeid og rapporterer resultatene til kunden.
- Utvikle en ny organisasjonsmodell for de ansatte og de tjenestene som blir værende i selskapet etter overføringen til leverandøren.

---

## Prioritéér å konstruere en effektiv metode for å regulere samarbeid med leverandøren siden det påvirker forholdet under hele varigheten av kontrakten

### Steg 6: Optimalisere outsourcingordningen

Steg 6 er det siste steget i outsourcingprosessen og inkluderer leverandørstyring og hvordan outsourcingordningen skal forvaltes og optimaliseres etter at tjenestene har blitt overført til leverandøren i steg 5. Steg 6 inneholder normalt:

- Kontinuerlig forbedring av outsourcingordningen og forholdet til leverandøren.
- Løse eventuelle utfordringer eller uoverensstemmelser med leverandøren.
- Overvåke at leverandøren oppfyller sine løfter når det gjelder servicenivå og andre forhold i kontrakten.
- Overvåking av kostnader og verdiskapingen og sammenligne dem med det opprinnelige business caset.
- Forberede nye kontraktsforhandlinger med leverandører eller i noen tilfeller forberede avslutning av kontrakten.

---

## Måling av leverandørens arbeid er viktig for at realisere verdien av outsourcingkontrakten

### Tips for å lykkes med steg 5

- Utfør en skikkelig kunnskapsoverføring til leverandøren. Dette forenkler framtidig samarbeid.
- Fokuser på å måle verdien av kontrakten kontinuerlig, og sammenlign den med det opprinnelige business caset. Hvis verdien ikke er som forventet, kan det kreves endringer av outsourcingordningen.

### Tips for å lykkes med steg 6

- Prioriter leverandørstyring under hele varigheten av kontrakten. Det er viktig for å kontinuerlig forbedre outsourcing, og at fordelene av den skal bli realisert.
- I en outsourcingavtale er det risiko for overdreven fokus på detaljene i kontrakten og oppfølgingen av disse, snarere enn på innovasjon. Et råd er derfor å sette opp arbeidsmåter som sikrer innovasjon i samarbeidet.
- Målinger er nøkkelen til å optimalisere en outsourcing. Balansert målstyring som måler flere forskjellige typer parametere for å få et helhetlig bilde av hvordan outsourcing presterer, er et godt alternativ. Man kan for eksempel måle kundetilfredshet, servicenivå og innovasjon.



# 6 Regler og lovverk

## Beskrivelse av relevante lover, regler og forskrifter

### 6.1 Innledning

Outsourcing reguleres av et vidt spekter av lover og forskrifter.

En virksomhet står i utgangspunktet fritt til å outsource sine funksjoner til en ekstern leverandør. Unntak må ha et særskilt grunnlag. For eksempel kan det gjøres unntak fra denne friheten ved avtale. Det følger også en rekke rettslige skranker av lover og forskrifter.

Det er viktig å merke seg at en virksomhet vil fortsette å være ansvarlig for sine forpliktelser, selv om viktige funksjoner ved virksomheten blir outsourcet. Oppstår det en feil som skyldes en underleverandør, er virksomheten fortsatt ansvarlig overfor sine kunder, offentlig myndighet og andre. Det samme gjelder i kontraktsforhold, der en kontraktspart står fritt til å benytte oppdragstakere for å oppfylle sine forpliktelser.

### 6.2 Personopplysninger

Det stilles en rekke begrensninger til behandling av opplysninger og vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson (personopplysninger) i personopplysningsloven.

- Ved outsourcing oppstår det særlige problemstillinger i tilknytning overføring av personopplysninger.
- Selv om man outsourcer behandling av personopplysninger, vil man selv sitte med bestemmelsesretten, og dermed også ansvaret.
- Ved outsourcing til utlandet vil man potensielt utføre grenseoverskridende overføring av personopplysninger.
- Man kan overføre personopplysninger til EUs medlemsland.
- Personopplysninger kan ellers bare overføres til stater som sikrer en forsvarlig behandling av opplysningene.
- Personopplysningsforskriften kapittel 6 gir utfyllende regler om overføring av personopplysninger til utlandet.
- Personopplysninger kan også overføres til stater som ikke sikrer en forsvarlig behandling av opplysningene dersom den opplysningene gjelder har samtykket til overføringen. Se personopplysningsloven § 30 for flere eksempler.

Etter den nylig avsatte Safe Harbour-dommen i EU-domstolen, sikrer ikke lenger Safe Harbour et lovlig grunnlag for å overføre personopplysninger til amerikanske databehandlere. Man trenger i dag derfor annet lovlig grunnlag for å kunne sende personopplysninger til USA. En ny avtale ventes i løpet av 2016.

En ny personvernforordning forventes også å tre i kraft i løpet av 2016. Forordninger gir strengere personvern og medfører en stor risiko for virksomheter som ikke har gode nok personvernrutiner.

Finansforetaksloven:

## Begrensning mot outsourcing av kjerneoppgaver

- Finansforetaksloven gjelder for finansforetak (bank, kredittforetak, forsikringsforetak, pensjonsforetak og holdingforetak i finanskonsern).
- Et finansforetak kan i utgangspunktet gi et annet foretak i oppdrag å forestå utførelsen av deler av virksomheten. Finansforetaket kan imidlertid ikke outsource sine kjerneoppgaver, med mindre dette skjer i et omfang eller på en måte som kan anses som forsvarlig, eller som gjør at tilsynet med den utkontrakterte virksomhet eller foretakets samlede virksomhet ikke blir vanskeliggjort.
- Kjerneoppgaver defineres som oppgaver som er nødvendige og integrerte deler av konsesjonsbelagt virksomhet. Et eksempel på konsesjonsbelagt virksomhet er å ta imot innskudd fra allmennheten.
- Det samme gjelder oppdrag som et finansforetak gir til annet finansforetak eller leverandør av bestemte varer eller tjenester, og som gjelder markedsføring, formidling eller salg av finansforetakets finansielle tjenester.

### 6.3 Finanstilsynsloven

Det føres tilsyn etter finanstilsynsloven med blant annet banker, kredittforetak, finansieringsforetak, betalingsforetak og andre foretak. Foretak som listes av finanstilsynsloven § 1, har plikt til å melde fra til Finanstilsynet ved inngåelse av avtaler om outsourcing.

Finanstilsynet kan sette vilkår for outsourcingen eller gi foretaket pålegg om ikke å iverksette eller om å avslutte oppdraget, jf. Finanstilsynsloven § 4 c.

### 6.4 Arbeidsrett

Outsourcing vil i større eller mindre grad som regel redusere behovet for egne ansatte. Det er viktig å være klar over at det er klare rammer og begrensninger knyttet til hvorvidt en outsourcing i seg selv vil kunne danne grunnlaget for å nedbemanne i egen organisasjon. En outsourcing kan i enkelte tilfeller anses som en virksomhetsoverdragelse, noe som innebærer at man ikke har anledning til å nedbemanne eller gå til oppsigelser med dette som begrunnelse. Håndteringen av egne ansatte må dermed planlegges grundig og gjennomføres i samsvar med strenge regler i arbeidsmiljøloven.

Outsourcing kan medføre at ansatte hos oppdragstaker blir å anse som arbeidstaker hos virksomheten som outsourcer sine funksjoner. Hvorvidt man er å regne som oppdragstaker eller arbeidstaker beror på de reelle underliggende forhold. Det viktigste momentet er hvem som har risikoen for det ferdige arbeidsresultat. Blant annet kan status som arbeidstaker påvirke retten til sykepenger, feriepenger, stillingsvern og pliktig yrkesskadeforsikring.

### 6.5 Skatt og merverdiavgift

Outsourcing av virksomhet kan ha skattemessige konsekvenser for både virksomheten som outsourcer sine funksjoner og dens arbeidstakere. De skattemessige aspektene av outsourcing vil variere fra tilfelle til tilfelle og bør vurderes konkret.

Ved outsourcing over landegrensene bør de involverte selskapene vurdere om de risikerer å etablere skatteplikt i flere stater gjennom såkalte faste driftssteder.

I den grad tjenesteleveranser skjer innad i konsern skal disse prissettes som om tjenestene ble levert mellom uavhengige parter.

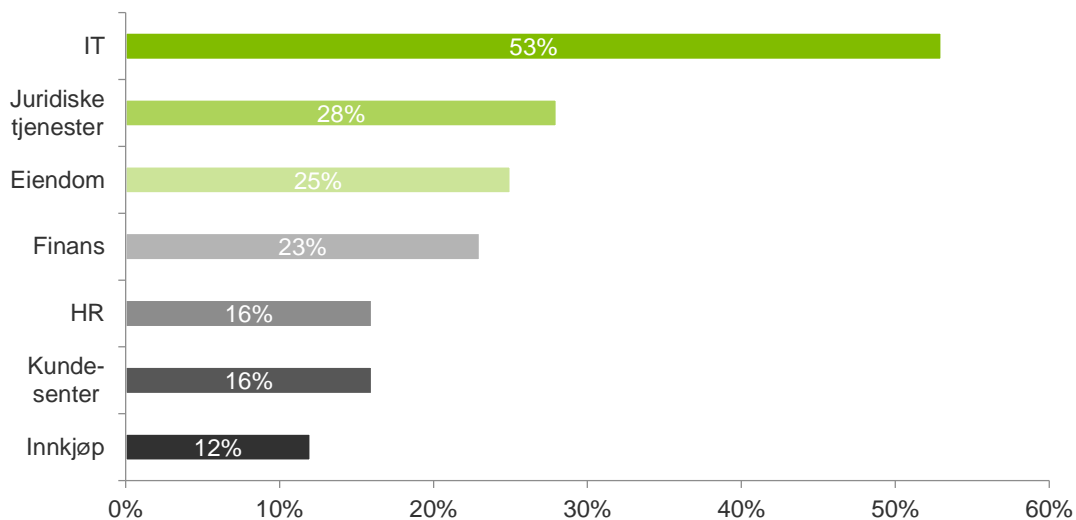
Avgiftsrettslige virkninger av outsourcing er i høy grad bransjeavhengig. Næringsdrivende vil som hovedregel ha fradragsrett for mva-utgifter tilknyttet innkjøp av tjenester, og outsourcing vil dermed ikke innebære noen avgiftsmessig belastning. Finansiell sektor driver imidlertid i høy grad avgiftsunntatt virksomhet, hvor fradragsretten er avskåret. Outsourcing vil dermed kunne medføre store avgiftsmessige konsekvenser i form av endelige mva-kostnader.

# 7 Trender og framtidsutsikter

## Hvilken retning forventes outsourcing å ta de neste årene

### 7.1 Outsourcing i dag

De mest populære tjenestene å outsource er:



Graf 1: Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

### 7.2 Trender og framtidsutsikter

Outsourcing er forventet å vokse i flere dimensjoner i de kommende årene. Dels kommer flere selskaper til å outsource tjenester, og dels kommer nye typer tjenester til å outsources.

Kompleksiteten i outsourcing forventes å øke, med flere leverandører, ny teknologi og nye lover.

Outsourcingmarkedet blir dessuten stadig mer globalt orientert, og mulighetene for å outsource tjenester til andre verdensdeler blir større.

Deloitte har identifisert ni trender som vil påvirke hvordan outsourcing vil se ut i årene som kommer.

---

**Outsourcingveksten er antatt å holde seg på 12 % til 26 % per år**

## Trend 1 – Kontrakter med flere leverandører

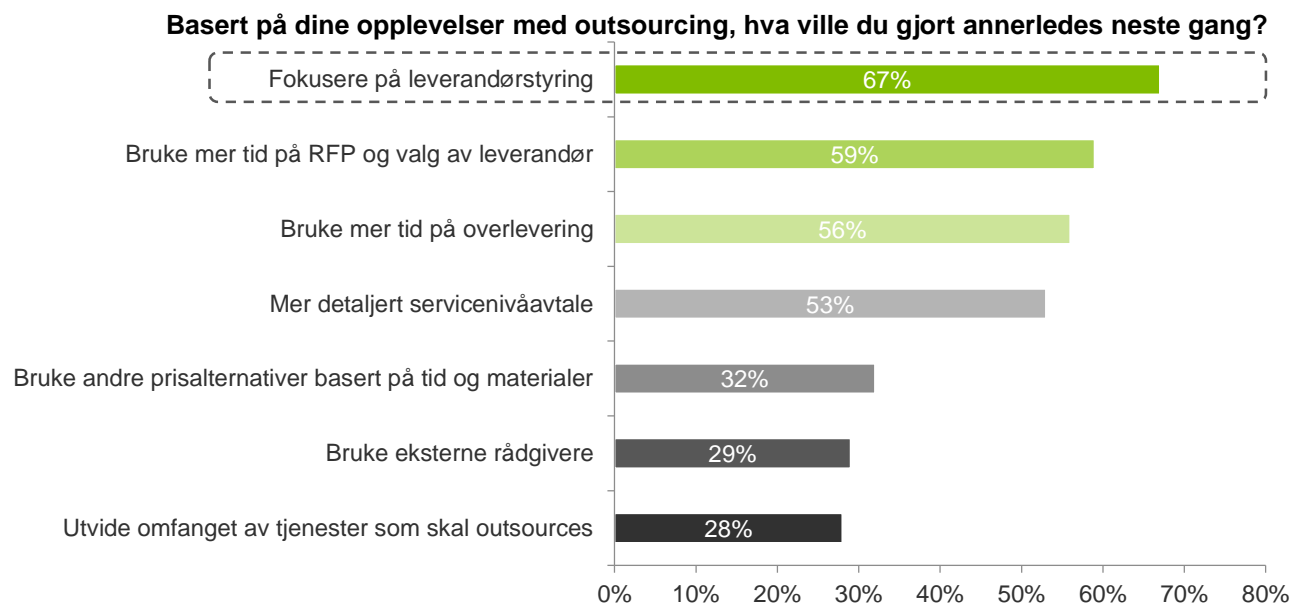
Bedriftene vil i fremtiden ha flere tjenesteleverandører enn de har i dag. Det er flere grunner til det:

- Etterhvert som flere typer tjenester er satt ut øker antall spesialiserte leverandører.
- Selskapene har oppdaget at ulike leverandører har forskjellige styrker og svakheter. Leverandørene har også investert mer i å markedsføre seg på de områdene de er gode på. Det fører til at flere leverandører blir brukt.
- Økonomien har ført til at færre store outsourcingkontrakter blir signert. I stedet investerer selskaper i mindre og mer kortsiktige samarbeid.
- Selskaper får mer erfaring med outsourcing og da er det også mer sannsynlig at de bytter leverandør for å oppnå relativt små forbedringer.
- En annen trend er at bedrifter velger å jobbe med noen få store leverandører og flere mindre leverandører i tillegg. Hensikten med dette er å diversifisere porteføljen av leverandører. I tillegg kan de mindre leverandørene ofte tilby tjenester som de store ikke har. De små leverandørene er også ofte mer innovative og kan utfordre de store leverandører i form av ny teknologi og nye ideer.

## Trend 2 – Fokus på leverandørstyring

Variasjonen i tjenester som er outsourcet blir bredere, antall leverandører øker, og de er også plassert i ulike deler av verden. Derfor er leverandørstyring viktig for å lykkes med outsourcing i fremtiden.

- Kunden må være forberedt på å håndtere flere leverandører som leverer ulike typer tjenester.
- Ny teknologi vil skape en større blanding av leverandører. Dette stiller ekstra krav til leverandørstyring.
- Forholdet mellom kunden og leverandøren vil i fremtiden ta form av et partnerskap i stedet for et samarbeid. Dette er nødvendig for å skape så mye verdi som mulig fra outsourcingavtaler. Man ønsker et forhold mellom kunde og leverandør som ikke bare er basert på å følge en kontrakt.
- Ettersom selskapene blir mer modne når det gjelder outsourcing vil forventningene stilt til leverandører øke.
- Offshoring øker og flere og mer avanserte tjenester utføres av leverandører i land som for eksempel India. At leverandøren er på et annet sted og i en annen kultur krever god leverandørstyring.

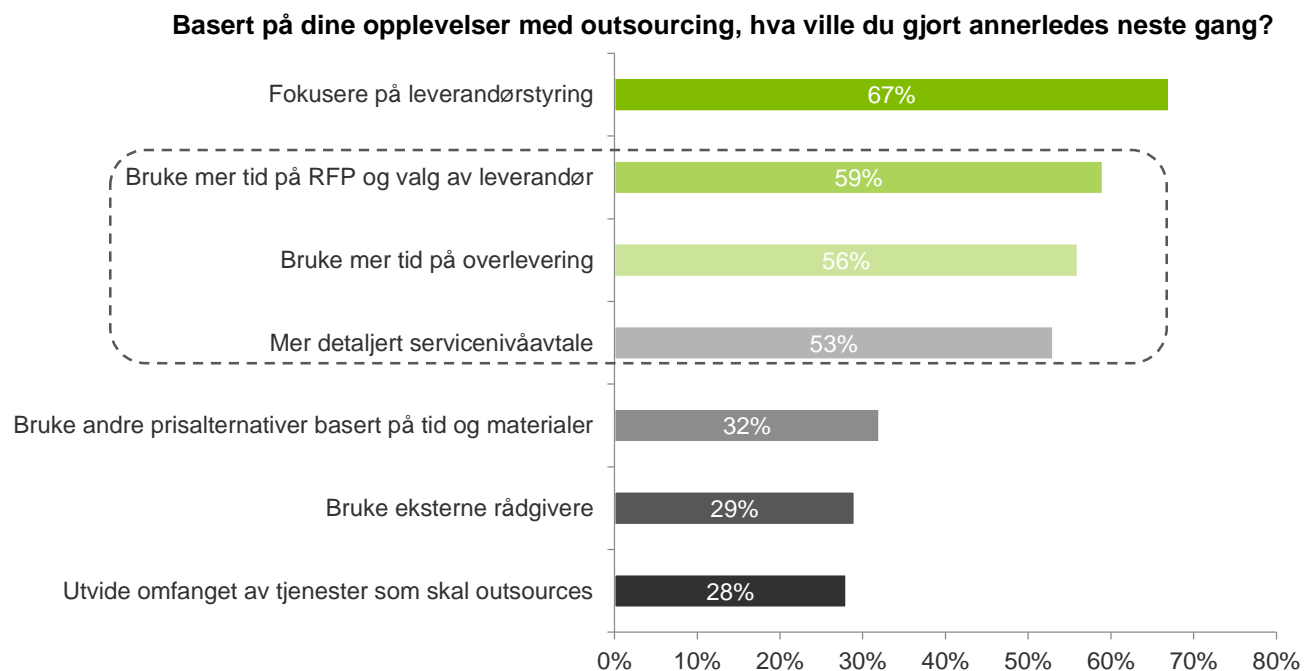


Graf 2: Deloittes 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

### Trend 3 – Økt fokus på outsourcingprosessen

I dag har både kunder og leverandører en tendens til å bevege seg for fort gjennom outsourcingprosessen. Det kan føre til problemer med samarbeid på et senere tidspunkt. Trenden framover vil derfor være at selskapene vil bruke mer tid på outsourcingprosessen.

- Modenhet når det gjelder outsourcing er økende, og selskaper anerkjenner nå at de behøver å gjennomgå prosessen riktig fra begynnelsen.
- Dette er også noe som blir bekreftet av Deloittes outsourcingundersøkelse fra 2014. Selskapene skulle ønske de brukte mer tid på å vurdere og velge en leverandør, samt fokuserte mer på overgangsfasen når avtalen trer i kraft. De uttrykte også ønsker om at mer detaljerte tjenesteavtaler hadde blitt utviklet.



Graf 3: Deloittes 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

### Trend 4 – Offshoring blir mer populært igjen

I årene før 2012 var trenden at virksomheter flyttet tjenester tilbake til eget land. Flere selskaper valgte å trekke tjenester fra leverandører i utlandet og enten gjennomføre dem med interne medarbeidere eller hos leverandører i sitt eget land.

I den senere tid har imidlertid offshoring økt i popularitet igjen, og India er fremdeles det landet som brukes mest til offshoring av tjenester.

Utviklingen er drevet av ny teknologi og samarbeidsverktøy, som begge reduserer betydningen av leverandørens plassering.

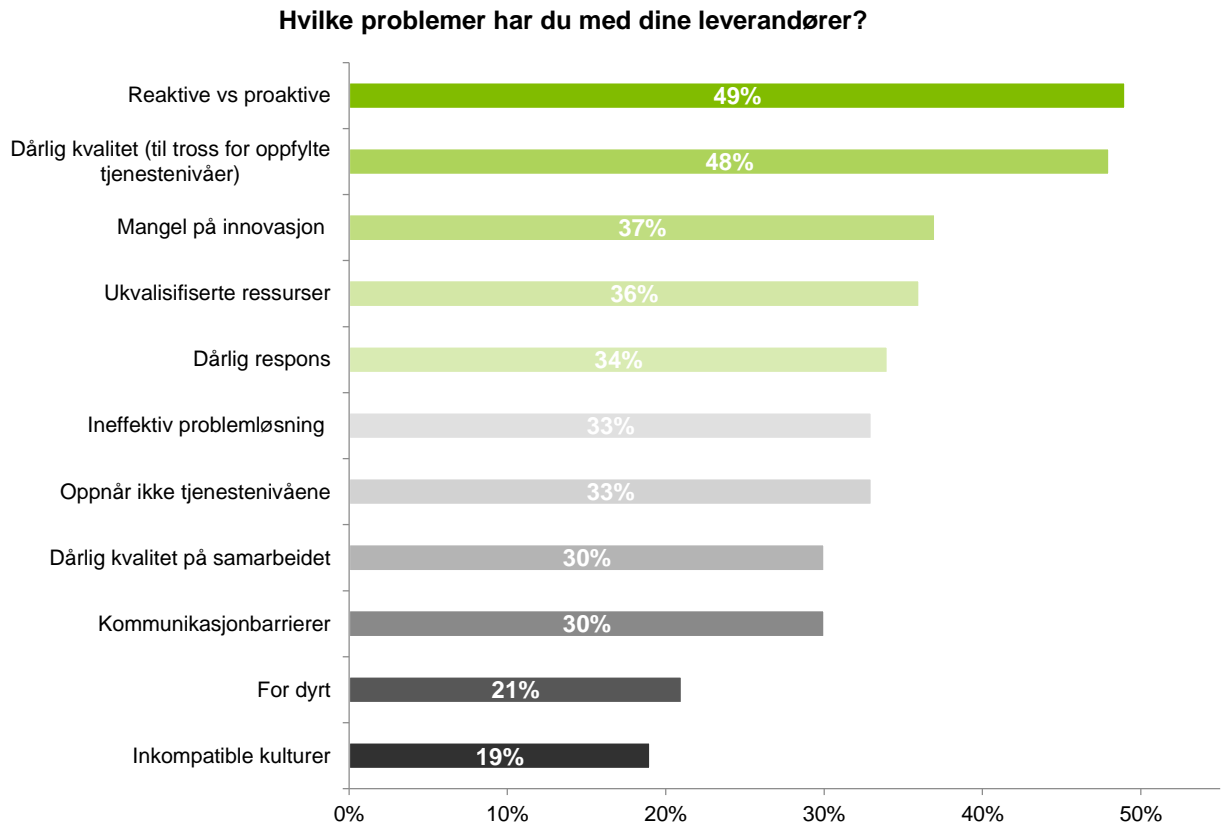
Selskapene blir mer modne når det gjelder offshoring. De vet hva som fungerer bra og dårlig.

Leverandørene blir også mer vant til å samarbeide med bedrifter i Skandinavia og Europa.

I sum betyr det at forutsetningene for offshoring vil bli bedre i fremtiden.

## Trend 5 – Krav om sterkere innovasjon og kreativitet

Selskaper som outsourcer tjenester i dag er fornøyde med leverandørenes priser og servicenivå. Men mange selskaper føler at deres leverandører mangler innovasjonsevne, og at de ikke er tilstrekkelig proaktive. De kommende årene vil stille krav til leverandørene i forbindelse med oppfyllelse av kundenes krav til innovasjon og proaktivitet.



Graf 4: Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

## Trend 6 – Flere og flere tjenestetyper outsources

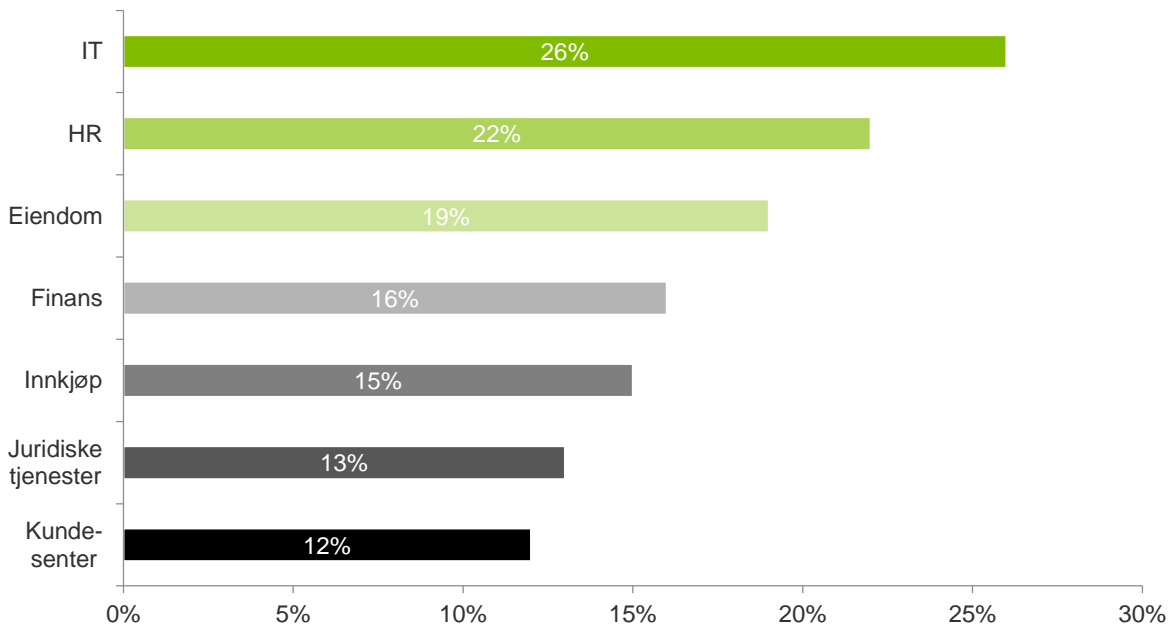
Flere og flere tjenestetyper outsources, og denne trenden forventes å fortsette i årene som kommer. Figuren nedenfor viser skiftet fra for eksempel regnskapstjenester - som ofte er outsourcet - til nye typer tjenester som juridisk rådgivning og analysetjenester.



Deloitte's outsourcingundersøkelse fra 2014 viser at outsourcing av rekrutteringstjenester og andre HR-tjenester vil være vanlig i fremtiden. Av bedriftene som deltok vil 22 % outsource HR-tjenester i årene som kommer. Den samme undersøkelsen viser at outsourcing av IT-tjenester vil fortsette å være vanlig i fremtiden.

Derimot vil kun 12 % outsource funksjoner relatert til kundeservice. En forklaring kan være at kontakten med kunden blir sett på som strategisk viktig og selskapene derfor velger å holde den internt.

### Hvilke typer tjenester virksomheter planlegger å outsource i fremtiden:



Graf 5: Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

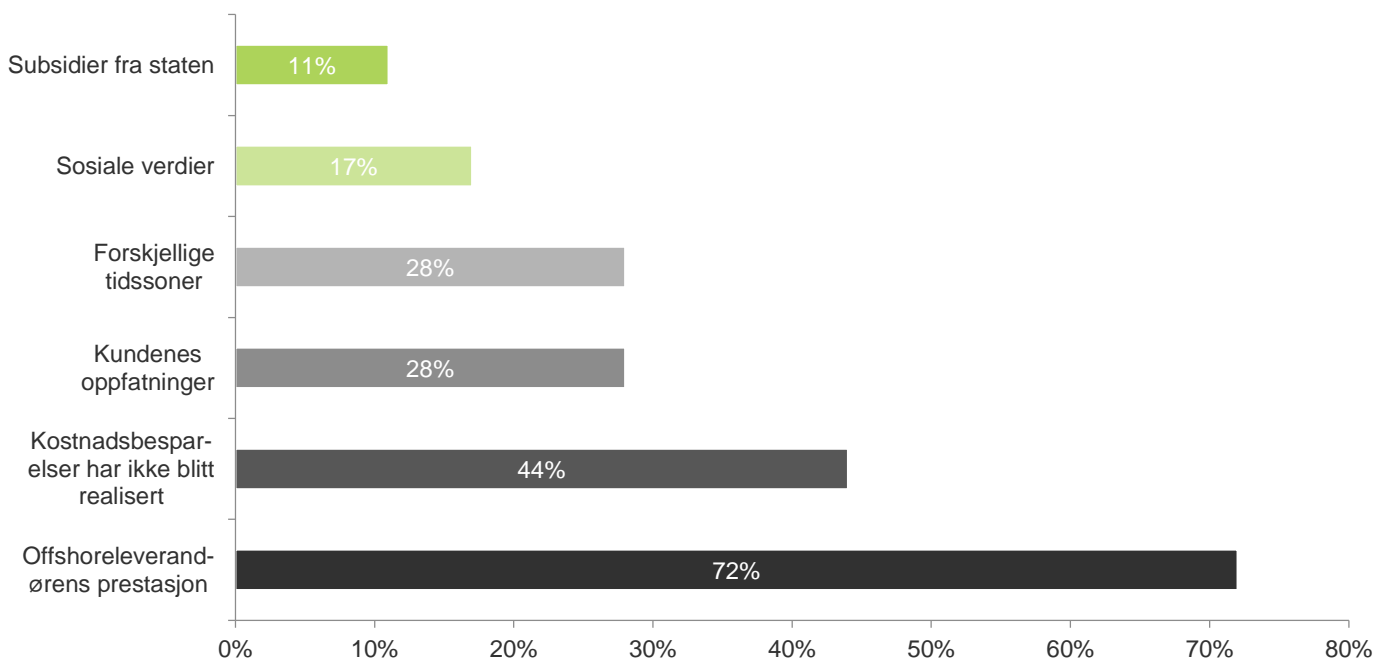


## Trend 7 – Inshoring

Selv om outsourcing og offshoring er økende i popularitet vil mange selskaper velge å flytte visse tjenester tilbake til sitt eget land. Det er flere grunner til dette:

- IT-utvikling blir ofte offshoret og har tradisjonelt blitt utført ved bruk av en såkalt fossefallmodell. De stadig mer populære smidige (agile) modellene stiller andre krav til en outsourcingordning. Det er enklere å drive smidig utvikling med interne programmerere enn hos en ekstern leverandør i et annet land. Smidig utvikling er mer iterativ og krever jevnlig kontakt mellom kunde og leverandør.
- Selskaper innser at de kostnadsbesparelser som forventes av outsourcingordningen ikke blir realisert. Det kan til og med være lavere kostnader ved bruk av leverandører i eget land.
- Flere selskaper ønsker mer kontroll over det digitale grensesnittet mot kunden og velger derfor inshoring av digital utvikling.
- Flere selskaper opplever problemer med samarbeid med leverandører basert i andre land. Kultur, språk og arbeidsmetode er ofte forskjellig fra europeiske selskaper.

### Hvorfor man velger å flytte tjenester tilbake til eget land:



Graf 6: Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

## Trend 8 – Krav til endret kunnskap blant interne medarbeidere

Outsourcing blir stadig mer kompleks med flere leverandører og flere tjenester som er outsourcet. I tillegg øker betydningen av leverandørstyring for at outsourcingordningen skal lykkes. Det stiller nye krav til selskapets ansatte. Den operasjonelle jobben man tidligere gjorde skal nå erstattes med en mer strategisk oppfølging av den totale leveransen. De som skal jobbe med outsourcing trenger en ny type kompetanse, spesielt innen:

- Leverandørstyring
- Organisatoriske strukturer
- Samarbeidsformer

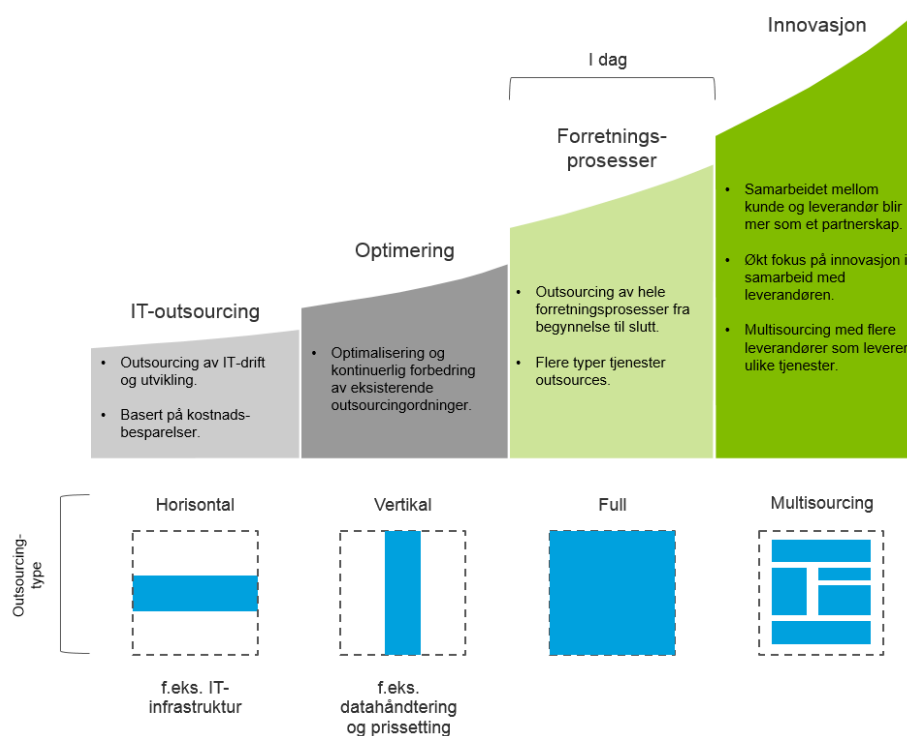
## Trend 9 – Standardisering av forretningsprosesser vil øke outsourcinggraden

Flere forretningsprosesser vil bli standardisert i fremtiden. Dette skjer delvis på grunn av fremveksten av nye teknologier som forenkler og effektiviserer eksisterende prosesser. Det er raskere, billigere og mindre risikofylt å outsource standardiserte tjenester løsninger. Det vil føre til at outsourcing av forretningsprosesser øker i anvendelse de kommende årene.

### 7.3 Hvordan outsourcing har utviklet seg i finans- og forsikringssektoren

Finanssektoren har blitt mer moden når det gjelder outsourcing. I utgangspunktet omfattet outsourcing stort sett IT-tjenester som for eksempel IT infrastruktur. Bakgrunnen for benyttelsen av slike tjenester var ofte kostnadsbesparelser.

Når bedrifter ble mer modne skiftet fokus til optimalisering av eksisterende outsourcingordninger. I dag er den finansielle sektoren i en fase hvor det investeres i outsourcing av nye typer tjenester. I fremtiden kommer outsourcing til å handle mer om innovasjon og tettere samarbeid mellom kunder og leverandører.



Figur 2: Deloitte Analysis, Business Process Outsourcing 2015.

## 7.4 Framtidige konsekvenser av ny teknologi

Deloitte's outsourcingundersøkelse fra 2014 viser at flere teknologiske nyvinninger i stor grad vil påvirke outsourcing i framtiden.

# 69%

Mener at **skytjenester** kommer til å påvirke deres framtidige outsourcingbeslutninger.

# 55%

Mener at **Big Data** kommer til å påvirke deres framtidige outsourcingbeslutninger.

### Big Data

Analyse av kundeatferd vil bli stadig viktigere for banker og andre finansielle aktører framover. Mengden av kundedata øker og er tilgjengelig i sanntid. Big Data refererer, noe forenklet, til datamengder som er så store at de er vanskelige å behandle med tradisjonelle analyseverktøy.

Med slike datasett følger også utfordringer med lagring, analyse og visualisering. Men dataene kan, om den brukes riktig, forbedre produkter og øke kundetilfredshet. Det betyr at bedrifter trenger ny type kompetanse og verktøy for å analysere disse dataene, noen som gir en økning i outsourcing av analysetjenester.

### Hvordan robotics påvirker outsourcing

Robotics er navnet på teknologi som gjør at programvare kan konstrueres for å utføre forskjellige typer prosesser. En framtidstrend er at de prosessene som tidligere ble utført av ansatte i større grad vil bli automatisert.

Konsekvensen kan være at de tjenestene som selskapene nå velger å outsource i stedet blir automatisert til en lavere kostnad enn den gamle outsourcingordningen. Effekten av dette er at benyttelsen av outsourcing reduseres.

# Konsekvenser av skytjenester

Med nettskyen (cloud computing) menes ulike tjenester som tilbys via internett. Disse behøver ikke ligge lokalt på brukerens datamaskin for å kunne brukes. De ligger i stedet tilgjengelig på internettet, i skyen. Tjenestene er ofte tilgjengelig via et digitalt grensesnitt som for eksempel en nettleser.

Skytjenester har flere konsekvenser for outsourcing:

## 01/ Programvare som tjeneste

Også kjent som Software as a Service. Betyr utleie av programvare som en tjeneste i nettskyen. Har tidligere vært vanlig innen ikke-kritiske områder som regnskap og e-post. Framover vil det være vanlig å leie programvare for mer kritiske forretningssystemer, eksempelvis kredittscoring. Dette kan resultere i mindre bruk av outsourcing fordi det blir enklere å kjøpe de samme tjenestene i automatisert form, for eksempel gjennom nettskyen, uten manuell arbeidskraft.

## 02/ Datalagring

Lagring av data i nettskyen vil øke og være mer vanlig i fremtiden for bedrifter. Det gjør det enklere å outsource IT-infrastruktur. I tillegg er skyløsninger ofte mer kostnadseffektive og mer fleksible enn tradisjonelle løsninger.

## 03/ Enklere samarbeid

Nettskyen gi opphav til nye typer verktøy som gjør samarbeid mellom kunder og leverandører enklere. Det påvirker særlig offshoring når leverandøren er langt unna, ofte i en annen kultur. Dette vil resultere i at benyttelsen av outsourcing øker.

Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey:

## **De viktigste lærdommene fra selskaper som outsourcer tjenester**

1. Robust leverandørstyring er en kritisk suksessfaktor for outsourcinginitiativer.
2. Både kunder og leverandører har en tendens til å haste gjennom prosessen, noe som kan føre til problemer senere.
3. Å bruke tilstrekkelig tid til å sette sammen en RFP, leverandørutvalg og overføring av ansvar og tjenester er en annen kritisk suksessfaktor.
4. Tredjepartsrådgivere ble anerkjent for å legge igjen betydelig verdi på tvers av alle faser av outsourcinglivssyklusen.

# 8 Casebeskrivelser

## Praktiske eksempler fra de som har outsourcet tidligere

### Norges Bank Investment Management:

#### Hvilke type tjenester har dere valgt å outsource?

Depotbankfunksjon, IT infrastruktur/drift, IT sikkerhet, ekstern formuesforvaltning, verdipapirutlån.

#### Hva er årsakene til at dere har valgt å outsource disse tjenestene?

Tjenester som vil være uhensiktsmessig å produsere selv og/eller tjenester som vedrører virksomhet, eller komponenter av virksomhet, som ikke anses å være sentral kjernevirksomhet. Et stikkord er basistjenester.

For det som vedrører eksternforvaltningen fungerer denne som et supplement til egen internforvaltning. Den gir mulighet for kvalitativ god forvaltning i lokale markeder hvor vi presumtvt selv ikke har spesielle informasjonsfortrinn. For øvrig er rasjonale bak utkontraktingen at den gir tilgang til kompetanse, systemløsninger eller skalafordeler som det ikke vil være hensiktsmessig å bygge eller forvalte selv. Vurderingen er basert på en analyse av både risiko og kostnader knyttet til ulike løsningsalternativer, samt skal understøtte forretningsstrategien som er utformet.

#### Er det noe dere ville gjort annerledes om dere kunne gjort outsourcingprosessen på nytt?

Om ikke annerledes, så vil vi påpeke noen viktige faktorer for å lykkes. Outsourcing må betegnes som erfaringsarbeid. Organisatoriske og kulturelle forskjeller mellom tjenestekjøper og tjenesteleverandør vil kunne påvirke samspill og kvalitet i leveranser. Det er derfor viktig at forventninger til samarbeidet er tydelig kommunisert og leveransespesifikasjoner er utformet i detalj. Viktige suksesskriterier er en løpende og periodisk oppfølging av leverandør og kvalitet i tjenesteleveransene, samt å sørge for at man opprettholder god kompetanse internt i egen organisasjon på tjenestene som utkontrakteres.

#### Hva er dere mest fornøyd med ved outsourcingen?

Outsourcingen er en viktig komponent i gjennomføringen av vår forretningsstrategi om å forbli en slank og effektiv organisasjon. Den gir også mulighet for tilgang til høyt kvalifiserte leveranser fra spesialister innen sine felt. Alternativet med å bygge tilsvarende kompetanse og tekniske løsninger internt ville ikke være hensiktsmessig. Tilsvarende vil intern produksjon av enkelte tjenester innebære ekstra eller uønsket forretningsrisiko utover den som er knyttet til kjernevirksomheten.

## Storebrand

### Hvilke type tjenester har dere valgt å outsource?

Storebrand utkontrakterer forretningsprosesser innenfor kapitalforvaltning, bank, forsikring og livsforsikring i tråd med gjeldende regelverk. Det vil si at vi ikke utkontrakterer kjernevirksomhet og at utkontraktering må godkjennes av regulerende myndighet. Storebrand har også lang tradisjon for å kjøpe IT-systemer og driftstjenester fra eksterne aktører.

### Hva er årsaken til at dere har valgt å outsource disse tjenestene?

Hovedbegrunnelsen for utkontraktering er støtte til innovasjon, automatisering og endring. En ekstern leverandør bidrar med kunnskap og evne til innovasjon, og hjelper oss å endre virksomheten og tilpasse den for fremtiden.

En annen grunn er teknologi. Våre leverandører leverer og vedlikeholder våre tekniske systemer, og vi får tilgang til ny teknologi gjennom dem. Det ville vært en ulempe for oss å bygge og drive alle de tekniske løsningene selv.

Utkontraktering vil også gi kostnadsbesparelser.

### Er det noe dere ville gjort annerledes om dere skulle gjennom outsourcingprosessen på nytt?

Det er viktig å lære fra andre virksomheter med erfaring fra utkontraktering uavhengig av bransje. Her kunne vi startet erfaringsutveksling på et tidligere tidspunkt, men dette er noe vi er opptatt av og benytter oss mye av i dag.

### Hva er dere mest fornøyd med ved outsourcingen?

Vi er godt fornøyd med det vi har fått til innenfor utkontraktering frem til dag. Med tanke på forretningsprosesser har vi fått til gode leveranser fra vårt senter i Vilnius. Vi har også fått tilgang til ny teknologi gjennom våre partnere på IT-siden.

# 9 Sjekkliste for outsourcing

## Seks viktige sjekkpunkter i outsourcingprosessen

01/

### Business Case

Et business case inkludert økonomiske fordeler og kostnader. Outsourcing betyr i noen tilfeller skjulte kostnader. Utfør en detaljert gjennomgang av kostnadene, inkludert transaksjonskostnader, i forbindelse med flytting av tjenester til leverandøren. Vurder også kostnadene knyttet til potensiell ineffektivitet i samarbeidet.

02/

### Outsourcingmodell

Det er flere outsourcingmodeller å velge mellom, fra augmentation-modellen til offshore-modellen. Foreta en grundig analyse for å finne den modellen som passer og vei fordeler opp mot risiko. Ta også hensyn til hvor modent selskapet er når det gjelder outsourcing.

03/

### Tjenester som outsources

Velg tjenestene som skal outsources nøye. Er tjenestene strategisk viktige for selskapet og gir konkurransefortrinn? Eller er de standardiserte og bidrar ikke til å skille selskapet fra andre?

04/

### Regler og Lovverk

Det er viktig at selskapet kjenner gjeldende lover og hvilke konsekvenser disse vil ha på dets outsourcingordninger. Blant annet regulerer Finansforetaksloven hvilke tjenester som er lov til å outsource. Benytt derfor advokater, fortrinnsvis med erfaring innen outsourcing, for å få råd på dette feltet.

05/

### Leverandørstyring

Leverandørstyring blir viktigere for å lykkes med outsourcing i fremtiden. Det er essensielt å utvikle riktig metode, prosess og kompetanse internt for å kunne håndtere dette.

06/

### Tid

For å lykkes med outsourcing kreves det at du setter av tilstrekkelig med tid gjennom hele prosessen, fra strategi til oppfølging av leverandører.



# 10 Sentrale begreper

## Forklaring av de viktigste begrepene

### Captive

Benevnelse på et selskap som bruker et heleid datterselskap til å levere interne fellestjenester, i stedet for å kjøpe dem fra ekstern leverandør.

### Fellestjenester (Global Business Services/Shared Services)

Fellestjenester, også kjent som Global Business Services (GBS) eller Shared Services, er en benevnelse og et konsept på den totale organisering av støttefunksjoner i en bedrift.

### Fossefallmodell

En tradisjonell prosess for utvikling av systemer og IT tekniske løsninger. Det betyr at:

- Utviklingen foregår sekvensielt i faser, typisk design, utvikling, testing og produksjonssetting.
- Produktet/løsningen er å anse som ferdig først ved slutten av prosessen.
- Forretningskravene bestemmes i designfasen, og er normalt statiske gjennom hele utviklingsprosessen.

### Inshoring

Å flytte tilbake tjenester til sitt eget land.

### Insourcing

Insourcing betyr at en tjeneste utført av en ekstern leverandør flyttes tilbake og utføres av interne medarbeidere.

### Leverandørstyring

Samarbeid og oppfølging av leverandører og kontrakt etter at tjenestene er blitt overført til leverandøren

### Multisourcing

Multisourcing betyr at en kunde bruker flere leverandører for å utføre ulike typer tjenester.

### Nearshoring

Outsourcing av tjenester til leverandører basert i et land som er geografisk nært landet der kunden befinner seg.

### Offshoring

Outsourcing av tjenester til et annet land, ofte langt fra landet der kunden er basert.

## Outsourcing

Utkontraktering av en virksomhetsfunksjon til en ekstern leverandør, inkludert eventuell overføring av personale, prosesser og tilganger. Outsourcing kan gjøres til en eller flere leverandører i samme land eller i utlandet.

## Outsourcing innenlands

Outsourcing av tjenester til leverandører i samme land. I noen tilfeller er dette kjent som onshoring.

## Outsourcingstrategi

Oppgir ofte hensikten med en outsourcingordning, i tillegg til målene og retningslinjene for hvordan selskapet skal utføre outsourcing. Bestemmer hvilke tjenester som skal outsources.

## Request for proposal (RFP)

Et dokument som inneholder detaljerte krav om hva selskapet ønsker å kjøpe.

## Singlesourcing

Kunden velger én leverandør for å utføre de fleste/alle tjenestene man ønsker å outsource.

## Skytjenester

Med nettskyen (cloud computing) menes ulike tjenester som tilbys via internett. Disse behøver ikke ligge lokalt på brukerens datamaskin for å kunne brukes. De ligger i stedet tilgjengelig på internettet, i skyen. Tjenestene er ofte tilgjengelig via et digitalt grensesnitt som for eksempel en nettleser.

## Smidig utvikling

En iterativ prosess for utvikling av IT tekniske løsninger. Det betyr at:

- Nye delprodukter utvikles i etapper under utviklingsprosessen.
- Løsningen blir kontinuerlig tilpasset ved endrede forretningsbehov.
- En fungerende, men ikke perfekt, versjon av produktet lanseres så fort som mulig.
- Utviklere kan jobbe tett sammen med representanter fra forretningsiden.

## Sourcingstrategi

Strategien for hvordan selskapet skal produsere tjenester, både internt og eksternt, til organisasjonen. Bestemmer hvilke tjenester som skal produseres internt eller eksternt.

## Staff augmentation

Staff augmentation betyr at selskapets egne interne team utvides med eksterne konsulenter.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

© 2016 Deloitte AS