

# Quarterly Analytics' it-sourcingstrategi skole

## Kapitel 4 – sourcing governance

**Sourcing fungerer ikke, hvis der ikke er styr på, hvem der udfører forskellige opgaver, og hvem der har beslutningskompetence. Fjerde kapitel af Quarterly Analytics' serie om it-sourcingstrategi handler om de strukturer, processer og roller, der sikrer, at it og forretning løbende understøtter hinanden. Her får du et pragmatisk rammeværk for kortlægning og etablering af sourcing governance.**

For virksomheder, der outsourcer it-services, kan de interne styringsmæssige processer i it-organisationen hurtigt blive meget komplekse, kaotiske eller uden reel forankring. Det kan skabe en situation, hvor der er grundlæggende uklarhed om, hvem der har beslutningsrettigheder i forhold til hvilke aktiviteter og dispositioner.

I bedste fald kompenserer medarbejderne ved at anvende uformelle relationer og processer til at få truffet de nødvendige beslutninger, og i værste fald

bliver beslutninger truffet opportunistisk – eller slet ikke.

Det er derfor helt nødvendigt at have rette processer, beslutningsstrukturer og roller på plads i organisationen. Det giver mulighed for at arbejde hen imod veldefinerede forretningsmæssige mål samt for at imødekomme og tackle både strategiske og operationelle udfordringer relateret til it. Og dette bør være en naturlig del af det sourcingstrategiske arbejde.

I dette fjerde kapitel af Quarterly Analytics'

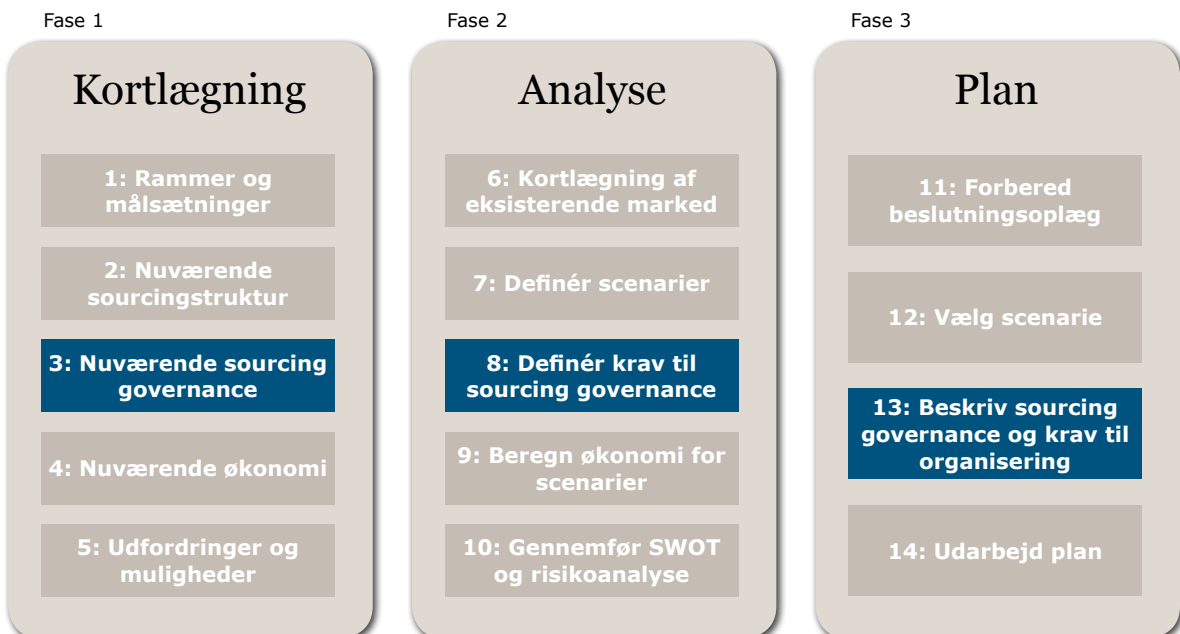


Fig. 1. It-sourcingstrategiens tre faser

Kilde: Zangenberg & Company

it-sourcingstrategiskole er vi således nået til beskrivelsen af den governance, der skal sikre en sikker styring af it-leverancerne, hvad enten disse er in- eller outsourcet.

I dette kapitel giver vi dig et pragmatisk rammeværk for de centrale processer, der skal være styr på, for at din organisation har en velfungerende sourcing governance. Rammeværket er generelt anvendeligt i arbejdet med at styre leverancen af it og er fundamentet for at kunne eksekvere på sourcingstrategiens punkt 3, 8 og 13 (fig. 1).

### 3. NUVÆRENDE SOURCING GOVERNANCE

Punktet "Nuværende sourcing governance" i vores sourcingstrategi-model, fokuserer på at få skabt et overblik over organisationens aktuelle governance-setup. På baggrund af en systematisk kortlægning af governance-processer og aktuel beslutningsstruktur foretages en vurdering af virksomhedens governance-modenhed – en kortlægning af aktuel sourcing governance.

Dette kan gøres ved hjælp af enkle tjeklister såsom kompetenceoversigter eller scoring af processers kvalitet, som vist i eksemplet i figur 2 på næste side.

Arbejdet kan typisk gennemføres i løbet af en uge ved interview med relevante nøglepersoner og/eller gennemgang af eksisterende dokumentation og vil typisk kunne udgøre et udmærket udgangspunkt for at identificere og prioritere indsatsområder.

Du kan hente "aktuel sourcing governance-scoring"-matricen på [quarterlyanalytics.dk](http://quarterlyanalytics.dk) under menupunktet "Værktøjer".

### 8. DEFINÉR KRAV TIL SOURCING GOVERNANCE

Med afsæt i beskrivelsen og scoringen af organisationens aktuelle sourcing governance "defineres virksomhedens krav til sourcing governance". I forhold til

de forskellige sourcingsscenerier, som blev beskrevet i strategiskolens kapitel 2, vil virksomheden her skulle vurdere de governance-krav, der følger med hvert scenarie.

Virksomheden vil dermed kunne vurdere, om det enkelte scenarie stiller krav, der kun vanskeligt vil kunne opfyldes på kort sigt. Overvejelserne i dette punkt leder til:

- 1) et overblik over en række fælles krav til sourcing governance – fælles for alle scenarier
- 2) krav, der er gældende for det enkelte scenarie samt
- 3) vurdering af tid for implementering.

Afhængigt af antallet af scenarier kan denne fase tage mellem en og tre uger – ofte sideløbende med næste punkt i fasen, hvor man beregner økonomien for de forskellige scenarier. Økonomi er fokusemnet for kapitel 3 i sourcingstrategi-skolen.

### 13. BESKRIV FREMTIDIG SOURCING GOVERNANCE

Under punkt 13 "Beskriv fremtidig sourcing governance" i vores sourcingstrategi-model udarbejdes en detaljeret beskrivelse af den fremtidige sourcing governance-struktur i henhold til det sourcingsscenario, der er blevet valgt. Her tages afsæt i de centrale processer, som beskrives nærmere på de følgende sider. Leverancen bliver en samlet sourcing governance-model med detaljeret beskrivelse af processer, roller, kompetencer og beslutningsstrukturer.

Afhængig af virksomhedens nuværende erfaringer og modenhed på området kan beskrivelsen udarbejdes hurtigt. Er der relativt få erfaringer med arbejdet i organisationen, kan fastlæggelse af den fremtidige sourcing governance køre som et selvstændigt projekt. Har organisationen i forvejen detaljerede proces- og styringsbeskrivelser, kan fasen typisk holdes in- →

## KORTLÆGNING AF AKTUEL SOURCING GOVERNANCE-MATRICE

## Skala

1: Ikke defineret

2: Sporadisk

3: I et vist omfang

4: I vid udstrækning

5: Fuldstændig

	Processerne defineret	Roller defineret	Kompetencer på plads	Ansvar placeret	Processer implementeret	Kvalitet
<b>Strategi</b>						
Udarbejde IT-strategi	5	5	5	5	5	5
Udarbejde it-budget	5	5	5	5	5	5
Udarbejde sourcingstrategi	5	5	5	5	5	5
<b>Kundehåndtering</b>						
Identifikation og beskrivelse af kundebehov	5	5	4	5	4	4
Indgå aftale med kunde	4	4	3	4	3	3
Måling af kundetilfredshed	2	2	2	2	2	2
Prioritering af ønsker til nye/ændrede ydelser	5	5	5	5	5	5
Udarbejdelse af prognoser for fremtidige behov	2	2	2	2	2	2
<b>Leverancestyring</b>						
Definer serviceniveauer og servicekatalog	5	5	4	5	4	4
Driftshåndtering – processer til drift	4	4	3	4	3	3
Kapacitets- og performancehåndtering	2	2	2	2	2	2
Problemhåndtering	5	5	5	5	5	5
Håndtér leverandører	4	3	4	4	4	3
<b>Kontrakt og aftalestyring</b>						
Strategi og plan for genforhandling/udbud af aftalerne i kontraktportefølje	5	5	4	5	4	4
Udarbejdelse og vedligehold af fælles SLA-struktur	4	4	3	4	3	3
Udarbejdelse og vedligeholdelse af struktur for OLA'er	2	2	2	2	2	2
Udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles aftalevilkår	5	5	5	5	5	5
Genforhandling af aftale	4	3	4	4	4	3
<b>Opfølgning</b>						
Plan for målinger	5	5	4	5	4	4
Gennemførelse af målinger og afrapportering	4	4	3	4	3	3
Årlig/Ad-hoc status per leverandør	2	2	2	2	2	2
Plan for fremadrettede forbedrings-tiltag	5	5	5	5	5	5
Opkrævning af bod & erstatning	4	3	4	4	4	3

Matricen er udfyldt for eksemplets skyld.

Fig. 2.

Kilde: Zangenberg Analytics

den for to til tre uger. Starter man på "bar bund", kan det tage alt fra fire uger til adskillige måneder.

For punkt 3, 8 og 13 i sourcingstrategien handler det om at holde forretningens processer op imod det rette rammeværk for sourcing governance og samlet definere krav til aktiviteter, roller og ansvar. På de følgende sider får du beskrivelsen af rammeværket, strukturen og herefter en detaljeret gennemgang.

**INTRODUKTION TIL SOURCING GOVERNANCE-RAMMEVÆRK**

It-governance bør tænkes ind som en del af virksomhedens corporate governance. It-styring bør ikke være overladt til en isoleret afdeling i virksomheden, men bør formuleres som en integreret og almindelig del af virksomhedens samlede styringsopgave.

Rammeværket, som du kan læse om på de følgende sider, tager afsæt i to meget omfattende modeller for processer og styring, nemlig ITIL (Information Technology Infrastructure Library) og CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology). Zangenberg Analytics har plukket fra de to modeller med henblik på at skabe et pragmatisk fokus på de centrale elementer i sourcing governance. Rammeværket er blevet anvendt af Zangenberg Analytics i

forbindelse med arbejdet med flere organisationers interne it-governance.

Ønsker man et mere detaljeret rammeværk, kan ITIL og CobiT være relevante steder at hente endnu mere information.

**Et Domæne** beskriver et overordnet logisk styringsområde i virksomheden, for eksempel det sourcingstrategiske domæne, hvor der træffes helt overordnede og rammesættende beslutninger om virksomhedens sourcingstrategiske mål og retning – eller opfølgingsdomænet, der anviser, hvordan virksomheden helt operationelt skal styre opfølgningen på de itserviceleverancer, der er i spil.

**En Proces** beskriver i denne sammenhæng de strukturerede aktiviteter, der inden for et domæne sikrer tilvejebringelsen af et ønsket og veldefineret resultat. Det sourcingstrategiske domæne udgøres for eksempel af de to processer "Etablér it- og sourcingstrategi" og "Håndtér it-investeringer".

**Aktiviteterne** er den logiske nedbrydning af hver enkelt proces i en sekvens af egentlige arbejdsopgaver. →

**RAMMEVÆRKTØJETS STRUKTUR**

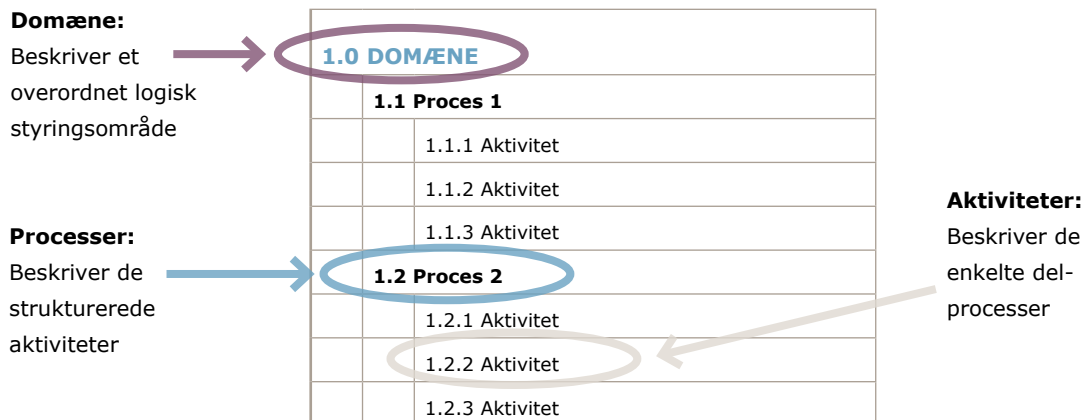


Fig. 3.A.

Kilde: Zangenberg Analytics



<b>3.0 KONTRAKT- OG AFTALESTYRING</b>	
<b>3.1 Indgåelse, styring og (gen)forhandling af aftaler</b>	
	3.1.1 Udarbejdelse af overordnet strategi og plan for genforhandling/udbud af aftalerne i kontraktportefølje
	3.1.2 Udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles aftalevilkår
	3.1.3 (Periodisk) genforhandling af aftaler
<b>3.2 Etablering af rammer for servicemål</b>	
	3.2.1 Udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles SLA-struktur
	3.2.2 Udarbejdelse og vedligeholdelse af struktur for OLA'er

<b>5.0 OPFØLGNING</b>	
<b>5.1 Vurdér målinger og samarbejdsprocesser</b>	
	5.1.1 Etablering og vedligeholdelse af plan for måling, opfølgning og forbedringer
	5.1.2 Eksekvering af – og rapportering på aftalte performancemålinger
	5.1.3 Samarbejdsprocesser for at sikre forbedringer
<b>5.2 Etablér leverandøropfølgning</b>	
	5.2.1 Årlig status per leverandør på tværs af aftaler
	5.2.2 Ad hoc status per leverandør/per aftale
	5.2.3 Opkrævning af bod og erstatning ved 'ikke-leverancer'

<b>4.0 KUNDEHÅNTERING</b>	
<b>4.1 Håndtér kundebehov</b>	
	4.1.1 Identifikation og beskrivelse af kundebehov
	4.1.2 Indgå aftale med kunde
<b>4.2 Foretag måling af kundetilfredshed</b>	
	4.2.1 Løbende måling af kundetilfredshed
	4.2.2 Årlig måling af kundetilfredshed
<b>4.3 Udarbejd prognoser for fremtidige behov</b>	
	4.3.1 Prioritering af tiltag
	4.3.2 Udarbejdelse af prognoser for fremtidige behov

### SAMMENHÆNG MELLEML DOMÆNERNE

De fem domæner Strategi, Leverancestyring, Kontrakt- og aftalestyring, Kundehåndtering og Opfølgning er **indbyrdes afhængige** og er, som illustreret i figur 4, en del af et samlet system af sourcing governance-discipliner i organisationen:

**Strategi** får sit input fra domænet Kundehåndtering: hvad ønsker kunderne? – og fra Opfølgning: hvad fungerer godt, og hvad fungerer skidt? Domænet Strategi fastlægger rammerne for Leverancestyring. Strategi er desuden en overordnet forudsætning for, at der under en række domæner kan styres efter definerede mål, principper eller visioner i forhold til for eksempel kvalitet, økonomi, fleksibilitet eller agilitet.

Under Strategi-domænet fastlægges desuden de aktiviteter, som knytter sig til it-investeringer, der blandt andet er en forudsætning for at kunne styre it-leverancen.

**Leverancestyring** fastlægger blandt andet ydelseskatalog og SLA'er, som er en forudsætning for at it-leverancer kan styres og håndteres. Leverancestyring er desuden en forudsætning for at kunne indgå aftaler med leverandører – Kontrakt- og Aftalestyring – og for at lave aftaler med kunder – Kundehåndtering. Endelig er det en forudsætning for Opfølgning, at der er indgået aftaler, som rent faktisk indeholder SLA'er med angivelse af, hvad der skal måles, hvordan og af hvem.

**Kontrakt- og aftalestyring** indsamler en mængde viden om leverandørernes ydelser: kvalitet, pris, vilkår etc. Netop denne viden er et væsentligt input til den løbende justering af ydelseskataloget og standard-SLA'erne under Leverancestyring.

**Kundehåndtering** opsamler løbende ønsker og krav fra procesejere. Disse ønsker, krav og vurderinger af modtaget service – kundetilfredshedsmålinger – er et væsentligt input i den løbende justering af ydelseskataloget, men er også nødvendigt input til sourcingstrategi-processen.

**Opfølgning** sikrer, at der rapporteres til kunderne, der på baggrund af denne information kan se, om de har modtaget den aftalte ydelse. Målingerne, for eksempel performancemåling, giver også input til domænet Kontrakt- og aftalestyring, hvor de kan bruges i forbindelse med genforhandling af aftaler, hjemtagelse af bod etc. Strukturert information om de modtagne leverancer er desuden et vigtigt forhandlingsredskab i forbindelse med fastlæggelse af fremtidige aftaler.

Derudover er målingerne et væsentligt input til Leverancestyringen, hvor de kan give anledning til revurdering af ydelseskataloget – det kan for eksempel vise sig, at det er svært eller måske endda umuligt at opretholde et givet serviceniveau for en specifik ydelse. Her kan man enten beslutte at sænke serviceniveauet, typisk efter forhandling med kunderne, eller finde andre måder at source ydelsen på.

Endelig kan målingerne give input til sourcingstrategien. Særlige problemer inden for et område kan give anledning til strategiske vurderinger om, hvorvidt en given ydelse skal insources, sources til andre, eller om der skal ske en konsolidering af delaftaler. Dette kan for eksempel være tilfældet, hvor en ydelse leveres af flere leverandører, der hver leverer en veldefineret del af den samlede ydelse. Hvis målingerne viser, at der er problemer med den samlede ydelse, kunne en sourcingstrategisk mulighed være at source hele ydelsen til en enkelt leverandør, der så får "end-to-end"-ansvar.

**SAMMENHÆNG MELLEM DOMÆNERNE I SOURCING GOVERNANCE**

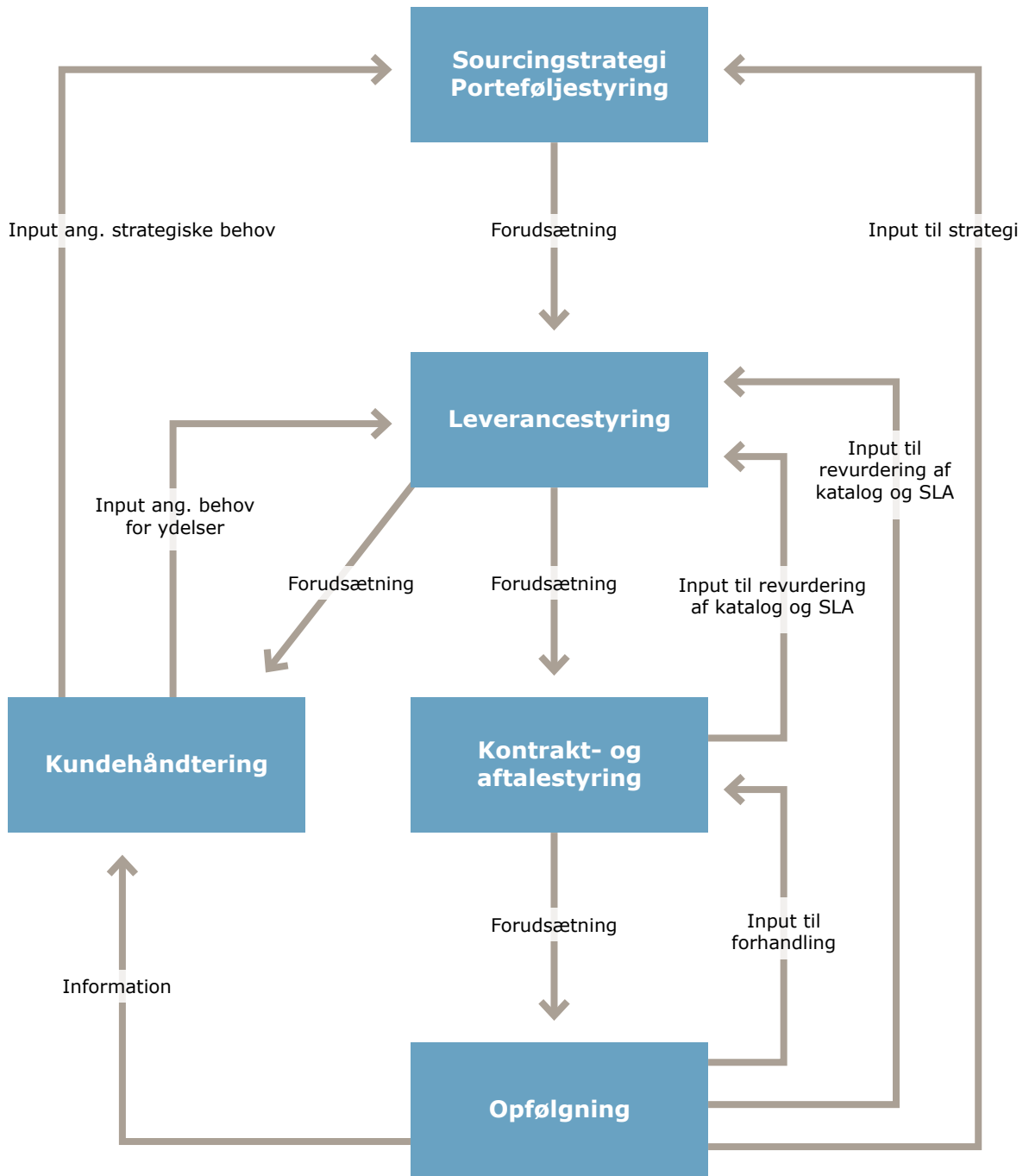


Fig. 4.

Kilde: Zangenberg Analytics



## ZANGENBERG ANALYTICS' RAMMEVÆRK FOR SOURCING GOVERNANCE

Her følger beskrivelsen og vejledningen i rammeværket for sourcing governance. Vi ser på hvert af de **fem overordnede domæner**: Strategi, Leverancestyring, Kontrakt- og Aftalestyring, Kundehåndtering og Opfølgning samt på de **processer** og **aktiviteter**, de er bygget op af – og som din virksomhed skal sikre, at der er styr på i forbindelse med arbejdet med sourcing governance.

Indledningsvis er det dog værd at knytte en kommentar til **roller** og **fordeling af ansvar**. For **hver** af de vigtigste processer i rammeværktøjet bør man lave en fordeling af roller og ansvar. Et godt værktøj til det er et klassisk RACI-diagram. Det angiver forskellige personers rolle og ansvar i forbindelse med en given proces. I figur 5 kan du se et eksempel på et udfyldt RACI-diagram for processen: 1.1 Etablér

it- og sourcingstrategi, men det kunne i princippet være for en hvilken som helst af de andre processer i rammeværktøjet.

Under "Aktiviteter" listes processens aktiviteter og derefter, hvilke roller relevante stakeholders spiller i forhold til den pågældende aktivitet. RACI arbejder med fire roller, der beskrives med bogstaver:

- R = Responsible – ansvarlig for at udføre opgaven
- A = Accountable – ultimativ ansvarlig for, at opgaven bliver udført
- C = Consulted – giver input
- I = Informed – holdes informeret.

Vores udfyldte diagram er et **generisk** eksempel og vil, alt efter virksomhedens særlige forhold og betingelser, kunne se anderledes ud.

## RACI FOR PROCESSEN: ETABLÉR IT- OG SOURCINGSTRATEGI

Et RACI-diagram angiver ansvar for de enkelte aktiviteter:

**Responsible** – Udførende

**Accountable** – Ansvarlig

**Consulted** – Giver input

**Informed** – Holdes informeret

Aktiviteter	CEO	CFO	Områdeledelse (Business Executives)	BPO (Business Process Owners)	It-styrelse (Strategy Executive Committee)	PMO (Project Management Office)	HR	Compliance and Audit	CIO	Arkitekturfach	Udviklingschef	It-driftschef	It-administrationschef (controlling)	Service manager
Identificér kritiske behov og afhængigheder og analysér "as-is-situationen" (gap-analyse)	C	C	A	C	C				R	C	R	R		R
Etablér it-strategi			R	R	C	R	C	R	A	R	R	R	R	R
Etablér taktiske it-planer og initiativer	C	I	C		C	R		C	A	C	C	C	C	C
Etablér en sourcingstrategi	R	I	R	I	A	I	I	I	R	I	I	I	I	I

Fig. 5. RACI-diagram (eksempel)

Kilde: Zangenberg Analytics

<b>1.0 STRATEGI</b>	
<b>1.1 Etablér it- og sourcingstrategi</b>	
1.1.1	Identificér kritiske behov og afhængigheder og analysér "as-is-situationen" (gap-analyse)
1.1.2	Etablér it-strategi

## 1.0 Strategi

Domænet Strategi sætter rammerne for de øvrige domæner ved at oversætte overordnede forretningsmæssige mål til sourcingstrategiske mål.

### Processer:

- Etablér it- og sourcingstrategi
- Håndtér it-investeringer

### 1.1 ETABLÉR IT- OG SOURCINGSTRATEGI

Under udformning og etablering af en it- og sourcingstrategi sikres, at alle it- og sourcingstrategiske overvejelser og dispositioner understøtter de strategiske og forretningsmæssige hensyn. Det er blandt andet her, virksomheden skal tilstræbe, at der er en tæt sammenhæng mellem de it-services, der leveres, og forretningens reelle behov.

### Aktiviteter:

- Identificér kritiske behov og afhængigheder, og analysér "as-is-situationen" (gap-analyse)
- Etablér it-strategi
- Etablér taktiske it-planer og initiativer
- Etablér en sourcingstrategi

#### 1.1.1 IDENTIFICÉR KRITISKE BEHOV OG AFHÆNGIGHEDER, OG ANALYSÉR "AS-IS-SITUATIONEN" (GAP-ANALYSE)

Virksomhedens forretningsmæssige situation dokumenteres: Det er de forretningsmæssige imperativer, der skal drive beslutninger vedrørende den systemmæssige understøttelse. Relevante emner kan være:

- Nye eller ændrede krav til it, teknologi eller arkitektur

- Ændringer ved centrale forretningsprocesser
- Insourcing- og outsourcing-scenarier
- Større forventede eller aktuelle ændringer i organisationen
- Regulatoriske krav og forhold
- Vækst eller nedgang i forretningsaktivitet
- Etc.

Når den forretningsmæssige kontekst med de aktuelle muligheder, bindinger, udfordringer mv. er forstået, skal de it-tiltag, der kan/skal iværksættes for at indfri forretningsmålene, identificeres.

Her er principielt tale om en klassisk behovsafdæknings- og gap-analyse, hvor as-is-situationen sammenholdes med den ønskede fremtidige to-be-situation.

#### 1.1.2 ETABLÉR IT-STRATEGI

Start med at forstå nuværende virksomhedsmiljø og forretning, og definér herefter et sæt overordnede principper for anvendelse af it i virksomheden. Principperne er oversættelse af forretningsstrategien til en række overordnede it-krav.

Følgende områder bør som minimum defineres og beskrives på et overordnet niveau:

- It-infrastruktur – strategier for de platforme, systemerne afvikles på: server, storage, netværk mm.
- It-arkitektur – planer for, hvordan systemer og data bindes sammen med de overordnede teknologier, der anvendes, og hvilke regler der gælder for udvikling af infrastruktur. It-arkitekturen kan sammenlignes med en byplan, der sætter rammer for, hvad og hvordan man må bygge i de enkelte bydele, landzoner etc.
- Forretningsapplikationer – rammesættende principper, der styrer, hvilke systemer der i virksomheder vælges til at understøtte forretningen, for eksempel ERP-systemer, CRM-systemer, Content Management systemer, BI-platforme mm.
- It-investeringerne – prioriteringen og ressourceallokeringen på forskellige it-initiativer, for eksempel applikationer, infrastruktur, mm. →

### 1.1.3 ETABLÉR TAKTISKE IT-PLANER OG INITIATIVER

Aktiviteten beskriver den praktiske udmøntning af overstående it-strategi i en række konkrete initiativer. Det bør helt overordnet sikres, at virksomheden har fastlagt en række initiativer, der tager højde for, hvordan virksomheden kan gå fra nuværende situation til en fremtidig målsætning eller vision. Det kan for eksempel være at beskrive scenarier i forhold til fuld insourcing, fuld outsourcing eller forskellige alternativer herimellem, herunder udarbejdelse af:

- Investering/operationelt budget, finansieringsplan, opkøbs-/erhvervsstrategi
- Prioriteringsliste i forhold til initiativer og beskrivelse af afhængighed, overlappning, synergi og påvirkning
- Road map, der tager højde for alle initiativer
- Investerings-/operationelt budget for alle initiativer og identifikation af ressourcebehov.

### 1.1.4 ETABLÉR EN SOURCINGSTRATEGI

Denne aktivitet er dækket af den samlede artikelserie Sourcingstrategi-skolen, som over fire kapitler, hvoraf dette er det ene, går i dybden med, hvad der bør indgå.

## 1.2 HÅNDTÉR IT-INVESTERINGER

Denne proces skal sikre, at virksomheden systematisk, konsekvent og løbende evaluerer, prioriterer og balancerer de it-relaterede omkostningselementer i forbindelse med programmer, projekter og services i forhold til ressourceallokering, strategiske målsætninger, risiko, cost-benefit mv.

#### Aktiviteter:

- Vedligehold programportefølje
- Vedligehold projektportefølje
- Vedligehold serviceportefølje
- Etablér og vedligehold it-budgetproces
- Identificér og overvåg it-investeringer (herunder afledte omkostninger og opnået forretningsværdi), og kommunikér dette til forretningen.

### 1.2.1 VEDLIGEHOLD PROGRAMPORTEFØLJE,

### 1.2.2 VEDLIGEHOLD PROJEKTPORTEFØLJE OG

### 1.2.3 VEDLIGEHOLD SERVICEPORTEFØLJE

For disse tre porteføljeaktiviteter er der tale om en løbende monitorering af de forskellige porteføljer med henblik på at justere og optimere efter behov. Monitoreringen bruges som baggrund for løbende at kunne foretage justeringer i og imellem porteføljerne, men derudover bør justeringer også kunne foretages på baggrund af eventuelle ændrede forhold i forretningen.

Ved vedligehold af porteføljerne anbefaler vi som minimum at implementere følgende underaktiviteter:

- Vedligeholde porteføljer med henblik på at identificere og udnytte synergier og identificere og håndtere risici
- På baggrund af ændringer i rammevilkår eller projekter re-evaluere og genprioritere porteføljer for at sikre fortsat sammenhæng med forretningsstrategi og investeringsmål
- Justere forretningsmål, forecasts, budgetter og – hvis nødvendigt – graden af monitorering, så det reflekterer de aktuelle behov
- Etablere og levere et præcist billede af porteføljernes status, udfordringer og forholdet mellem plan og faktisk status – tid og budget
- Synliggøre, i hvor høj grad målsætninger er opnået, risici håndteret, muligheder skabt samt hvor mange projektleverancer og performance-mål, der er gennemført
- Identificere afvigelser imellem det nuværende forbrug og det budgetterede
- Synliggøre fordele ved aktuelle vs. potentielle investeringer i løsninger – for eksempel formuleret i forhold til ROI (return of investment), NPV (net present value) eller IRR (internal rate of return)
- Identificere den aktuelle trend i forhold til omkostningerne i serviceporteføljen for service delivery-produktivitetsforbedringer.

Under "Vedligehold serviceportefølje" træffes beslutninger om, hvilke ydelser der skal etableres, der fastlægges serviceniveauer, og der kan udarbejdes

et egentligt ydelseskatalog – dette er også behandlet under domænet "Leverancestyring", aktivitet "Definér serviceniveauer og servicekatalog".

**1.2.4 ETABLÉR OG VEDLIGEHOLD IT-BUDGET-PROCESSEN**

Aktiviteten skal sikre, at der er udarbejdet retvisende og troværdige budgetter for it-omkostningerne i virksomheden. Der er forskellige metoder til at etablere og vedligeholde budgetprocesser – men vi anbefaler, at der vælges en standardiseret it-omkostningsmodel som fundament for it-budgettet.

Arbejdet med budgetprocesser er potentielt omfattende og kan udvikle sig til et større selvstændigt projekt, hvor alle interne it-omkostninger til drift skal kortlægges. På Quarterly Analytics' hjemmeside finder du vores bud på den fulde "kontoplan" for it. Den kan med fordel anvendes i forbindelse med det sourcingstrategiske arbejde og inkluderer blandt andet et praktisk redskab i form af et Excel-skema (it-omkostningsmodellen) til opgørelse af de interne it-omkostninger.

**1.2.5 IDENTIFICÉR OG OVERVÅG IT INVESTERINGER – HERUNDER AFLEDTE OMKOSTNINGER OG OPNÅET FORRETNINGSVÆRDI, OG KOMMUNIKÉR DETTE TIL FORRETNINGEN**

Her sammenstilles it-omkostninger og forretningsmæssige gevinster, der er knyttet til de enkelte projekter. Der er tale om en opfølgning på de business-cases, der bør ligge forud for alle investeringer, men også om at vise værdien af de omkostninger, der er knyttet til den "rene" drift.

<b>2.0 LEVERANCESTYRING</b>	
<b>2.1 Definér serviceniveauer og servicekatalog</b>	
2.1.1	Etablér rammeværk for it-ydelser
2.1.2	Etablér ydelseskatalog
2.1.3	Definér SLA'er for ydelserne i kataloget
2.1.4	Definér SLA'er for understøtter

**2.0 Leverancestyring**

Domænet "Leverancestyring" er samlebetegnelsen for de processer, der sikrer, at virksomheden løbende overvåger, at de bestilte ydelser modtages i den rette kvalitet, og at problemer og ændringer håndteres som aftalt.

**Processer:**

- Definér serviceniveauer og servicekatalog
- Driftshåndtering – processer for drift
- Kapacitets- og performancehåndtering
- Problemhåndtering
- Håndtér tredjepartsservice

**Formål:**

Leverancestyring tjener en række formål såsom:

1. Standardisering af ydelsesporteføljen for at muliggøre opfølgning, konkurrenceudsættelse, konsolidering, benchmarking, og lavere pris
2. Strømlinede driftsprocesser for at sikre høj stabilitet og hurtig udbedring af problemer
3. Processer, der sikrer muligheden for at reagere hurtigt på ændrede behov – for eksempel behov for mere kapacitet ved pludseligt opståede spidsbelastninger eller nye systemer betinget af ny lovgivning.

**2.1 DEFINÉR SERVICENIVEAUER OG SERVICEKATALOG/DEFINÉR OG HÅNDTER SERVICE-NIVEAUER**

Processen sikrer, at de bestilte ydelser svarer til forretningens behov. Dette understøttes af SLA'er, der formaliserer de performancekriterier, som serviceleverancerne måles op imod. →

**Aktiviteter:**

- Etablér rammeværk for it-ydelser
- Etablér ydelseskatalog
- Definér SLA'er for ydelserne i kataloget
- Definér OLA'er, der understøtter SLA'erne
- Overvåg og rapportér end-to-end service level performance
- Review SLA'er og OLA'er
- Review ydelseskatalog
- Udarbejd forbedringsplaner

**2.1.1 ETABLÉR RAMMEVÆRK FOR IT-YDELSER**

Beskriv de nødvendige processer, den nødvendige organisation, de nødvendige roller og ansvarsbeskrivelser, der sikrer etablering og vedligeholdelse af serviceniveauer mellem kunden og serviceleverandøren, herunder processer for udarbejdelse af servicekrav, servicedefinitioner, SLA'er og OLA'er (operational level agreements).

**2.1.2 ETABLÉR YDELSESKATALOG**

Her defineres og beskrives de grundlæggende driftsrelaterede serviceydelser i et servicekatalog. Der er tale om et centralt dokument i relationen mellem it og forretningen, idet det er her, det gøres eksplicit, hvilke serviceydelser forretningen formelt set kan forvente at få leveret. Serviceydelser bør formuleres med afsæt i forretningens egentlige og udtalte behov.

**2.1.3 DEFINÉR SLA'ER FOR YDELSERNE I KATALOGET**

Aktiviteten sikrer, at der bliver defineret serviceniveauer for de serviceydelser, der er beskrevet i ydelseskataloget. Serviceniveauer bør reflektere dels forretningsmæssige behov, dels it-relateret kapacitet. En SLA bør dække krav til servicesupport, kvantitative og kvalitative metrikker til anvendelse ved opfølgning på SLA'en og roller og ansvar, herunder for overvågning af SLA'en. Herudover kan der være specielle SLA'er for specifikke systemer.

**2.1.4 DEFINÉR OLA'ER, DER UNDERSTØTTER SLA'ERNE**

Her defineres OLA'er (operational level agreements),

der specificerer, hvordan services operationelt skal leveres af den enkelte leverandør, og hvordan services skal leveres, når flere leverandører er involveret. Der skal beskrives processer på et teknisk niveau, som giver mening for leverandørerne.

**2.1.5 OVERVÅG OG RAPPORTÉR SERVICE LEVEL PERFORMANCE**

Aktiviteten består i kontinuerligt at monitorere og rapportere på baggrund af de etablerede SLA'er på en måde, der giver mening for modtagerne. Aktiviteten skal kunne udmønte sig i praktiske foranstaltninger, der tager højde for såvel negative som positive tendenser og giver 'det store billede' i forhold til den overordnede performance.

**2.1.6 REVIEW SLA'ER OG OLA'ER**

Det bør løbende vurderes, om SLA'er og OLA'er møder tidssvarende standarder og lever op til forretningsaktuelle krav.

**2.1.7 REVIEW YDELSESKATALOG**

Aktiviteten sikrer, at indholdet af ydelseskataloget løbende revurderes og gennemgår et samlet review. Derudover er samme indhold, som ved Etabler ydelseskatalog, også gældende her.

**2.1.8 UDARBEJD FORBEDRINGSPLANER**

Aktiviteten udmønter resultaterne fra den løbende monitorering af service performance og andre input i egentlige tiltag og planer for forbedring.

**2.2 DRIFTSHÅNTERING – PROCESSER FOR DRIFT**

Håndtering af drift tilfredsstiller forretningens behov for, at it-services leveres som aftalt, og på en forsvarelig måde. Dette understøttes ved en skemalægning af driftsservices, der løbende registreres og 'tjekkes af'.

**Aktiviteter:**

- Udarbejd/modificér driftsprocedurer – herunder manualer, tjeklister, vagtplaner, overdragelsesdokumentation, eskaleringsprocedurer etc.

- Planlæg workload og batch jobs, og indfør rettelser og ændringer i plan og infrastruktur
- Overvåg infrastruktur og processer, og håndtér problemer
- Planlæg og udfør forebyggende vedligehold

**2.2.1 UDARBEJD/MODIFICÉR DRIFTS-PROCEDURER – HERUNDER MANUALER, TJEKLISTER, VAGTPLANER, OVERDRAGELSESDOKUMENTATION, ESKALERINGSPROCEDURER ETC.**

Definér, vedligehold og implementér relevante procedurer i driftsorganisationen. Dette kan med fordel håndteres inden for ITIL-rammeverket eller lignende, og der henvises derfor til disse for yderligere indhold. De procedurer, som bliver dokumenteret per platform i eksempelvis håndbøger, skal kunne understøtte SLA'erne.

**2.2.2 PLANLÆG WORKLOAD OG BATCH JOBS, OG INDFØJ RETTELSER OG ÆNDRINGER I PLAN OG INFRASTRUKTUR**

Der etableres og vedligeholdes en plan for optimal afvikling af driftsaktiviteter under hensyntagen til forretningsmæssige behov.

**2.2.3 OVERVÅG INFRASTRUKTUR OG PROCESSER, OG HÅNDTÉR PROBLEMER**

Aktiviteten består i løbende at monitorere infrastrukturen og håndtere relaterede hændelser og problemer.

**2.2.4 PLANLÆG OG UDFØR FOREBYGGENDE VEDLIGEHOLD**

Aktiviteten sikrer, at der etableres procedurer for gennemførelse af forebyggende vedligehold på hardwaren for at imødegå risiko for nedbrud og performanceproblemer.

**2.3 KAPACITETS- OG PERFORMANCE-HÅNDTERING**

Styring af kapacitet og performance tilfredsstillende for retningens behov for, at der hele tiden er passende kapacitet tilgængelig, og at den tilgængelige kapa-

citeten anvendes bedst muligt for at imødekomme de aktuelle performancekrav.

**Aktiviteter:**

- Planlæg review af kapacitetsbehov og performance for relevante it-ressourcer
- Gennemfør review/målinger af kapacitetsbehov og performance
- Vurdér fremtidigt behov – forecast – for kapacitet og performance
- Foretag gap-analyser af forventet behov i forhold til faktisk kapacitet og performance
- Udarbejd beredskabsplanlægning i forhold til manglende tilgængelighed.

**2.3.1 PLANLÆG REVIEW AF KAPACITETSBEHOV OG PERFORMANCE FOR RELEVANTE IT-RESSOURCER**

Aktiviteten sikrer, at der er en plan for at gennemføre review af kapacitetsbehov på relevante tidspunkter, for eksempel i forbindelse med idriftsættelse af nye systemer eller systemændringer samt med faste intervaller. Bemærk, at det ikke er under denne aktivitet, at selve review'et gennemføres.

**2.3.2 GENNEMFØR REVIEW/MÅLINGER AF KAPACITETSBEHOV OG PERFORMANCE**

Det er under denne aktivitet, at det faktiske review af kapacitetsbehov og performance gennemføres, blandt andet i form af gennemgang af historiske og faktiske kapacitetstræk og kapacitetsbehov. Her er mulighed for at gribe ind, hvis behovet er tæt på – eller overskrider – det aftalte kapacitetsmaksimum, eller hvis performance er uacceptabel.

**2.3.3 VURDÉR FREMTIDIGT BEHOV – FORECAST – FOR KAPACITET OG PERFORMANCE**

Aktiviteten indebærer, at der med jævne mellemrum foretages et 'forecast' af performance og kapacitetsbehov med henblik på at udarbejde en samlet plan for fremtidigt kapacitetsbehov.





En del af aktiviteterne inde nfor dette område kan være placeret i en "Contract Management"-funktion, og er også behandlet i vores artikelserie om Contract Management.

**Aktiviteter:**

- Identificér og kategorisér tredjepartsrelationer
- Definér og dokumentér leverandørstyringsprocesser
- Definér leverandørevaluering- og udvælgelsespolitikker og -kriterier
- Identificér, vurder og imødegå leverandørrisici
- Overvåg leverance af ydelser i forbindelse med vedligehold og forvaltning
- Evaluér leverandørrelationer mod langsigtede mål.

**2.5.1 IDENTIFICÉR OG KATEGORISÉR TREDJEPARTSRELATIONER**

Her dokumenteres og kategoriseres alle leverandørens services i forhold til leverandørtype og varighed med henblik på at skabe et centralt og fælles overblik over, hvem der leverer hvilke services. Dernæst bør der foretages en vurdering af, hvor vigtige de enkelte services er for forretningen. Tekniske og organisatoriske snitflader beskrives, herunder roller og ansvar, mål, forventede leverancer og profiler for de aktører, som den pågældende leverandør møder forretningen med.

**2.5.2 DEFINÉR OG DOKUMENTÉR LEVERANDØRSTYRINGSPROCESSER**

Aktiviteten omfatter udarbejdelse og vedligeholdelse af de formelle "Supplier Relationship Management"-processer, herunder hvordan problemstillinger, der opstår mellem kunder og serviceleverandøren, håndteres hensigtsmæssigt og professionelt – blandt andet ved at basere sig på SLA'er.

**2.5.3 DEFINÉR LEVERANDØREVALUERINGS- OG UDVÆLGESPOLITIKKER OG -KRITERIER**

Definér og dokumentér de kriterier, som forretningen ønsker at lægge til grund for evaluering og udvælgelse af potentielle leverandører.

**3.5.4 IDENTIFICÉR, VURDÉR OG IMØDEGÅ LEVERANDØRRISICI**

Proaktiv vurdering af leverandørens evne til at levere som aftalt – herunder at tilsikre, at kontrakter lever op til tidssvarende standarder med tilhørende juridiske og regulatoriske værktøjer i forhold til eksempelvis bods-/erstatningsmekanismer, udtrædelsesordninger mv.

**2.5.5 OVERVÅG LEVERANCE AF YDELSER I FORBINDELSE MED VEDLIGEHOLD OG FORVALTNING**

Her monitoreres leverandørens overordnede og løbende efterlevelse af kontrakt og SLA'er. Desuden foretages der en systematisk vurdering af leverandørernes konkurrencedygtighed i forhold til andre leverandører og markedsniveauet generelt.

**2.5.6 EVALUÉR LEVERANDØRRELATIONER MOD LANGSIGTEDE MÅL**

Der foretages en løbende revision af den eksisterende leverandørportefølje, som beskrevet under "Identificer og kategoriser tredjepartsrelationer", i forhold til forretningens sourcingstrategi og med henblik på at foretage justeringer i enten selve relationen eller i forventningerne hertil.

<b>3.0 KONTRAKT OG AFTALESTYRING</b>	
	<b>3.1 Indgåelse, styring og (gen)forhandling af aftaler</b>
	3.1.1 Udarbejdelse af overordnet strategi og plan for genforhandling/udbud af aftalerne i kontraktportefølje

**3.0 Kontrakt- og aftalestyring**

Domænet Kontrakt- og Aftalestyring dækker de processer, roller og værktøjer, der skal være på plads for sikre, at der indgås aftaler, som afspejler virksomhedens strategi og behov, og for at sikre, at der foretages løbende vurderinger og passende justeringer →



af det samlede aftalekompleks i overensstemmelse med forretningens ændrede krav og behov.

Her kan være tale om udvidelser, indskrænkninger og egentlige ændringer af såvel ydelser og deres omfang som de forretningsmæssige betingelser.

#### Processer:

- Indgåelse, styring og (gen)forhandling af aftaler
- Etablering af rammer for servicemål

Aktiviteterne under dette punkt er behandlet i detaljer i vores artikelserie om Contract Management. Den kan du finde på [quarterlyanalytics.dk](http://quarterlyanalytics.dk). Her vil vi blot oplyse de væsentligste aktiviteter under de to hovedprocesser:

### 3.1 INDGÅELSE, STYRING OG (GEN)FORHANDLING AF AFTALER

Formålet med denne proces er at sikre, at forretningen har klare rammer, strategier og planer for, hvordan virksomhedens it-aftaler styres på et overordnet niveau. Det handler blandt andet om at sikre, at kontrakter har fælles aftalevilkår, og at der eksisterer en klar strategi for eksempelvis forhandling eller udbud af it-aftaler.

#### Aktiviteter:

- Udarbejdelse af overordnet strategi og plan for genforhandling/udbud af aftalerne i kontraktportefølje
- Udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles aftalevilkår
- (Periodisk) genforhandling af aftaler.

### 3.2 ETABLERING AF RAMMER FOR SERVICEMÅL

Processen omhandler udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles strukturer for SLA og OLA, der sikrer, at it-ydelser formuleres, leveres og vurderes på baggrund af formaliserede performancekriterier tilrettet forretningens behov.

#### Aktiviteter:

- Udarbejdelse og vedligeholdelse af fælles SLA-struktur

- Udarbejdelse og vedligeholdelse af struktur for OLA'er

Begge aktiviteter omhandles i domænet "Leverancestyring" og beskrives ikke yderligere her.

4.0 KUNDEHÅNTERING	
4.1 Håndtér kundebehov	
	4.1.1 Identifikation og beskrivelse af kundebehov
	4.1.2 Indgå aftale med kunde
4.2 Foretag måling af kundetilfredshed	
	kundetilfredshed

## 4.0 Kundehåndtering

Domænet Kundehåndtering dækker over de processer, roller og værktøjer, der skal være på plads for at sikre, at der foregår en kontinuerlig og struktureret dialog mellem virksomhedens it-organisation og dennes kunder – som oftest repræsenteret ved virksomhedens forskellige forretningsområder. Gennem denne dialog opfanges behov hos de interne "kunder", og det sikres, at disse behov bedst muligt mødes. Ydermere fokuseres der på kundetilfredshed og på at sikre den løbende opfølgning på kundernes tilfredshed og ændrede behov.

#### Processer:

- Håndtér kundebehov
- Foretag måling af kundetilfredshed
- Udarbejd prognoser for fremtidige behov

#### Formål

Kundehåndtering tjener en række væsentlige mål for organisationen:

- Gennem en styret, formaliseret og struktureret dialog med forretningen vil it-service-organisationen kunne sikre, at de ydelser, som it-service leverer, afspejler forretningens reelle behov
- En velgennemført dialog vil i sig selv skabe en større grad af forståelse i forretningen af, at en

ønsket ydelse/et serviceniveau har en korresponderende pris

- Der etableres og vedligeholdes processer, som sikrer muligheden for at reagere hurtigt på ændrede behov – for eksempel behov for mere kapacitet ved pludseligt opståede spidsbelastninger eller nye systemer betinget af ændringer i virksomhedens kontekst.

#### 4.1 HÅNDTÉR KUNDEBEHOV

Her dokumenteres, hvilke behov kunderne – forretningen – måtte have i forhold til it, teknologi, systemer, etc. Dernæst skal det være en klar prioritering at opnå en konsensus om, hvilke af kundens behov it-organisationen forpligter sig til at understøtte.

##### Aktiviteter:

- Identifikation og beskrivelse af kundebehov
- Indgå aftale med kunde

##### 4.1.1 IDENTIFIKATION OG BESKRIVELSE AF KUNDEBEHOV

Denne aktivitet omfatter kontinuerlig og systematisk dialog med kunden – forretningen/brugerne – med det formål at identificere kundens reelle/aktuelle behov. Disse behov søges mødt via de standardiserede ydelser, defineret i ydelseskataloget. Aktiviteten skal endvidere kunne håndtere eventuelle afvigelser. Mere konkret er der tale om en afklaring af, hvilke serviceydelser og serviceniveauer kunden ønsker, men også af eventuelle ønsker om tiltag, kunden måtte have.

##### 4.1.2 INDGÅ AFTALE MED KUNDEN

Gå i dialog med kunden med henblik på at etablere nye ydelser eller ændrede ydelser under eksisterende aftaler.

#### 4.2 FORETAG MÅLING AF KUNDETILFREDSHED

Processen omhandler periodiske undersøgelser og målinger af kundens tilfredshed med det leverede it.

##### Aktiviteter:

- Løbende måling af kundetilfredshed
- Årlig måling af kundetilfredshed.

##### 4.2.1 LØBENDE MÅLING AF KUNDE-TILFREDSHED

Arbejd kontinuerligt med monitorering af kundens oplevelse af såvel serviceleverancerne som interaktionen med it-service. Resultaterne af denne monitorering anvendes til løbende forbedring af it-service' interne processer og kan i øvrigt tjene som input til justering af både interne og eksterne aftaler, serviceniveauer mv.

##### 4.2.2 ÅRLIG MÅLING AF KUNDETILFREDSHED

Der bør på tilsvarende vis gennemføres en formel, årlig måling af kundetilfredshed. Mål for og resultat af denne proces er de samme, men målingen kan være mere omfattende og dermed resultere i flere input til forbedringer.

#### 4.3 UDARBEJD PROGNOSE FOR FREMTIDIGE BEHOV

Med baggrund i kundetilfredshedsmålinger bør der udarbejdes prognoser og prioriteringslister for fremtidige krav og behov til it.

##### Aktiviteter:

- Prioritering af tiltag
- Udarbejdelse af prognoser for fremtidige behov.

##### 4.3.1 PRIORITERING AF TILTAG

Omfatter systematisk prioritering af ønsker og tiltag, som identificeres via dialogen mellem it-service og forretningen. Opgaven indebærer også tværgående koordinering, når flere kunder har samme it-leverandør.

##### 4.3.2 UDARBEJDELSE AF PROGNOSE FOR FREMTIDIGE BEHOV

Identifikation af sandsynlige, fremtidige tiltag – for eksempel i forhold til videreudvikling. Disse tiltag beskrives overordnet og formidles videre til leverandørerne.



<b>5.0 OPFØLGNING</b>	
<b>5.1 Vurdér målinger og samarbejdsprocesser</b>	
	5.1.1 Etablering og vedligeholdelse af plan for måling, opfølgning og forbedringer
	5.1.2 Eksekvering af – og rapportering på aftalte performance målinger

## 5.0 Opfølgning

Domænet Opfølgning omfatter processer, der sikrer løbende opfølgning på status i forhold til opstillede og aftalte mål for interne såvel som eksterne serviceleverandører. Når der er indgået en aftale med en serviceleverandør, er der typisk aftalt et antal målepunkter i den indgåede SLA – for eksempel mål for opetid, svartider på opkald til helpdesk eller tid for udbedring af fejl. Aftalen vil typisk regulere, hvordan leverandøren og/eller kunden registrerer opfyldelsen af disse mål, og hvordan disse målinger afrapporteres.

Opfølgning er en kritisk aktivitet i forbindelse med succesfuld håndtering af eksterne såvel som interne serviceleverandører. Opfølgning stiller krav til en stringent plan for at opsamle, rapportere og analysere overholdelse af servicemål – og særlige aktiviteter for løbende at optimere serviceleverancerne.

### Processer:

- Vurdér målinger og samarbejdsprocesser
- Etablér leverandør opfølgning.

### Formål

Opfølgning tjener en række væsentlig mål for forretningen:

1. Det er muligt løbende at demonstrere over for interne kunder i organisationen, i hvilket omfang den lovede ydelse er leveret. Ved utilfredshed kan man da konstatere, om kunden har behov for en anden SLA, eller om der er problemer med den leverede ydelse

2. Opfølgning er en forudsætning for stringent leverandørstyring – herunder en forudsætning for at

sikre, at man kun betaler for den faktisk modtagne ydelse

3. Opfølgning er en forudsætning for at kunne optimere det samlede drifts-setup. Kun med faktuelle og relevante data om problemer og performance kan man foretage valg om udskiftning af leverandører, ændring og optimering af aftaler, konsolidering af platforme etc.

### 5.1 VURDÉR MÅLINGER OG SAMARBEJDS-PROCESSER

#### Aktiviteter:

- Etablering og vedligeholdelse af plan for måling, opfølgning og forbedringer
- Eksekvering af – og rapportering på – aftalte performancemålinger
- Samarbejdsprocesser for at sikre forbedringer.

#### 5.1.1 ETABLERING OG VEDLIGEHOLDELSE AF PLAN FOR MÅLING, OPFØLGNING OG FORBEDRINGER

Først og fremmest skal der udarbejdes en 'første plan', der beskriver, hvilke målinger der skal foretages af hvem, på hvilke aftaler og hvornår. Denne plan skal løbende revideres og vil kunne danne input til forbedringer af det samlede drifts-setup i form af både mindre justeringer og større ændringer.

#### 5.1.2 EKSEKVERING AF – OG RAPPORTERING PÅ – AFTALTE PERFORMANCEMÅLINGER

Eksekverer de planlagte målinger, mens rapporter udarbejdes, og det vurderes om situationen er tilfredsstillende, eller om der eventuelt skal kræves bod.

#### 5.1.3 SAMARBEJDSPROCESSER FOR AT SIKRE FORBEDRINGER

Samarbejdsprocesser skal bringe måleresultater, observationer og erfaringer ind i en systematisk ramme med henblik på kontinuerlig forbedring af det samlede drifts-setup. I forbindelse med mødeaktiviteter mellem driftsorganisation og forretningen diskuteres eventuelle initiativer, der kan danne input til forbedringer af det samlede drifts-setup i form af både mindre justeringer og større ændringer.

## 5.2 ETABLÉR LEVERANDØRPFØLGNING

### Aktiviteter:

- Årlig status per leverandør på tværs af aftaler
- Ad hoc-status per leverandør/per aftale
- Opkrævning af bod og erstatning ved "ikke-leverancer".

### 5.2.1 ÅRLIG STATUS PER LEVERANDØR PÅ TVÆRS AF AFTALER

Med fast årlig frekvens udarbejdes en status for den enkelte leverandør på tværs af leverandørens aftaler med forretningen. Rapporten baserer sig på både de akkumulerede rapporter for hele året og andet relevant input fra organisationen på baggrund af det løbende samarbejde.

### 5.2.2 AD HOC-STATUS PER LEVERANDØR/ PER AFTALE

Udarbejdelse af status efter behov – for eksempel i forbindelse med større problemer.

### 5.2.3 OPKRÆVNING AF BOD OG ERSTATNING VED "IKKE-LEVERANCER"

I denne aktivitet iværksættes en kommunikations- og økonomiproces, når leverandøren ikke har leveret ifølge aftale og ifalder bod efter aftalen. Kommunikationsdelen handler om at informere leverandøren om de relevante observationer, mens økonomiprocesen er at betragte som en selvstændig regnskabsmæssig standardproces.

Dette fjerde kapitel af Quarterly Analytics- store it-sourcingstrategi-skole har præsenteret et pragmatisk rammeværk for kortlægning og etablering af sourcing. Rammeværket bør bidrage til at kunne eksekvere på sourcingstrategiens punkt 3, 8 og 13 vedrørende virksomhedens sourcing governance. Resultatet af dette arbejde bør lede til et overblik over den aktuelle sourcing governance samt krav til sourcing governance i forhold til de forskellige sourcingsscenerier, der blev defineret i kapitel 2.

Til slut, og med baggrund i de forskellige krav til governance, hvert enkelt scenarie stiller, kombineret med de foregående sourcingstrategi-øvelser, kan

en endelig beslutning om valg af et scenarie eller en variation heraf foretages. Valget af et scenarie eller en variant bliver således det endelige resultat af den samlede sourcingstrategi, der igennem de sidste fire kapitler er blevet beskrevet. Fjerde kapitel markerer samtidig afslutningen på hele vores serie om it-sourcingstrategien. ✓

### QUARTERLY ANALYTICS-RESSOURCER:

Som abonnent på Quarterly Analytics har du adgang til en lang række onlineresourcer på [www.quarterlyanalytics.dk](http://www.quarterlyanalytics.dk).

### Anbefalet læsning:

- *It-sourcingstrategi-skolen kapitel 1: Introduktion til de tre faser.*  
Introduktionskapitel, der giver dig en gennemgang af metodens tre faser og 14 underpunkter.
- *It-sourcingstrategi-skolen kapitel 2: Kortlægning af nuværende sourcing-setup og scenariearbejdet.*

Andet kapitel, der giver dig en gennemgang af strategiens punkt 2, 7 og 12 – hvordan du kortlægger nuværende it-setup, hvordan du udarbejder et sourcingsscenario, og hvordan du får faciliteret en endelig beslutning.

- *It-sourcingstrategi-skolen kapitel 3: Økonomi – it-omkostningsmodellen*

Tredje kapitel giver dig en generel model for kortlægning og opgørelse af den samlede økonomi knyttet til at levere it.

- *Er du sikker på, at du har Contract Management? Kapitel 1-3*

Du finder alle relevante artikler under menu-punktet "Rapporter".

### Anbefalede værktøjer:

- It-omkostningsmodeller
  - RACI-diagram
  - Aktuel sourcing governance – scoring-matrice
- Du finder skemaerne under "Værktøjer".