

Vikten av att satsa tid på relation och governance vid outsourcing

Martina Svenfelt

Chef System

Bankgirot

martina.svenfelt@bankgirot.se

I korthet

- **Position:** Ett av 20 clearinghus i Europa.
- **Kunder:** Banker, andra betalningsinstitut och företag.
- **Historia:** Bankgirosystemet skapades 1959 av bankerna som en gemensam tjänst för förmedling av betalningar och betalningsinformation.
- **Ägare:** SEB, Swedbank, Handelsbanken, Nordea, Danske Bank, SkandiaBanken och Länsförsäkringar.






Bankgirots uppdrag

- Den centrala aktören vid förmedling av massbetalningar.
- Den enda aktören i Sverige som har tillstånd att utföra clearing av dessa betalningar.
- Äger och driftar bankgirosystemet.
- Äger och driftar Betalningar i realtid.
- Får även bedriva verksamhet med anknytning till betalningstjänster.
- Ansvaret innebär höga krav på säkerhet och effektivitet.



Bankgirots resa....



Bankgirot förändras från IT-bolag till ett produktbolag

Bankgirot började outsourca icke-kärnprocesser, såsom pappershantering, i början av 2000 och har sedan fortsatt med sourcing även för kärnprocesser. Vi har minskat med nästan 600 personer på 10 år.

Leveransmodellen har förändrats från intern till outsorcad.

Förändringsbehoven initieras från flera delar av organisationen.

Bankgirot lever med en komplex IT-plattform

- Behovet av kvalitetssäkrad förvaltning och utveckling är avgörande för Bankgirot
- Huvuddelen av förvaltningen kommer från några få leverantörer, men en del av den levereras internt (PKI)
- Bankgirot har en komplex IT-plattform med en mängd gamla system som kräver särskild kompetens, och det finns ett omfattande beroende mellan system och produkter som kräver en noggrann och omfattande testprocess.
- Dessutom är flera av systemen dåligt dokumenterade vilket gör Bankgirot beroende av specifika personer och leverantörer

Relationen har två sidor

Upplevda problem hos kunden

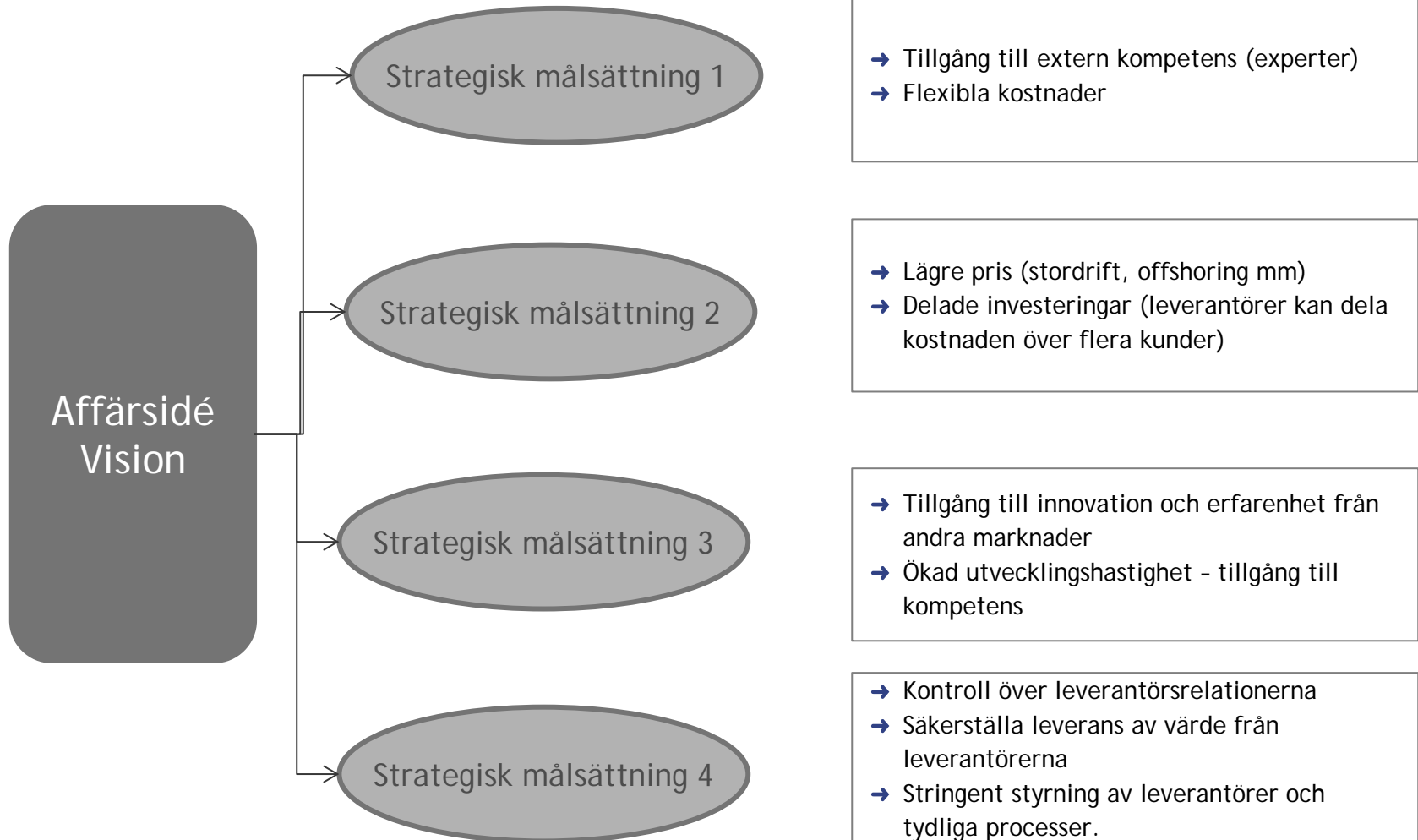
- Ständiga diskussioner om vad som ingår respektive inte ingår i kontraktet
- Kunden upplever ingen proaktivitet från leverantören
- Det krävs mer resurser hos kunden än förväntat
- Kundnöjdheten går ner

Upplevda problem hos Leverantören

- Kunden har inte förstått vad man förhandlat i kontraktet
- Leverantören är för hårt pressad kostnadsmässigt
- Kunden har ett ansvar att vara duktiga beställare

Man måste förstå varandras verksamhets-, affärsmodell och incitament för affären..... Vad var syftet från första början?

Vad var syftet med Bankgirots sourcing?



Hur kan sourcing bidra till målsättningen?

- Tillgång till extern kompetens (experter)
- Flexibla kostnader

- Lägre pris (stordrift, offshoring mm)
- Delade investeringar (leverantörer kan dela kostnaden över flera kunder)

- Tillgång till innovation och erfarenhet från andra marknader
- Ökad utvecklingshastighet - tillgång till kompetens

- Kontroll över leverantörsrelationerna
- Säkerställa leverans av värde från leverantörerna
- Stringent styrning av leverantörer och tydliga processer.

Drivkrafter för Bankgirots sourcingstrategi

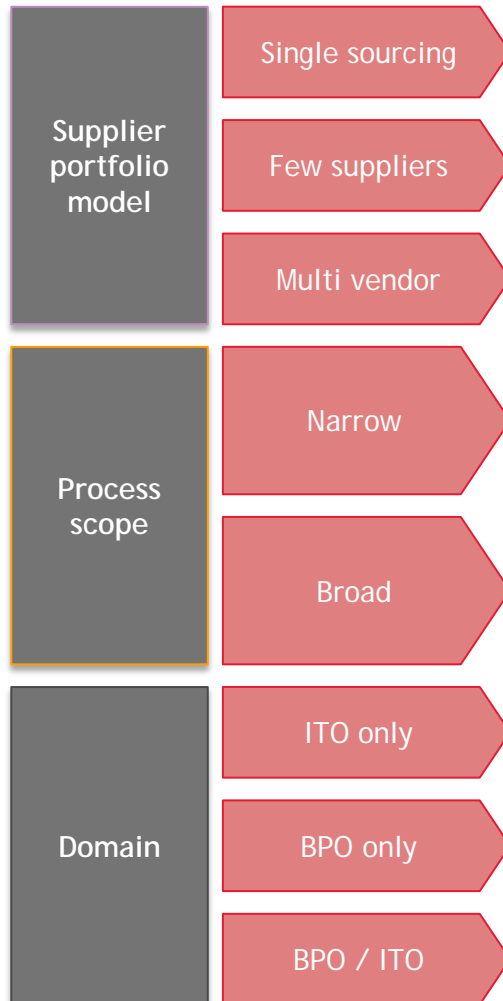
- Tillgång till kompetens
- Fokus på kärnverksamhet
- Kostnadseffektivitet
- Flexibilitet

Riktlinjer vid Sourcing

- Styrning och kontroll
- Kvalitet
- Rätt pris

Sourcing principer

Strategiska vägval

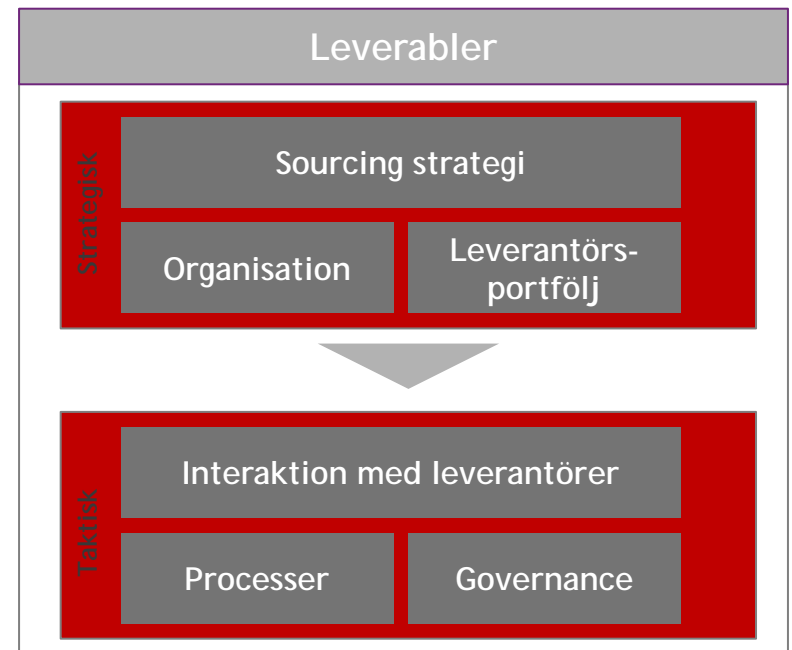


Gör tydliga vägval och säkerställ att dessa val återspeglas i styrningen av leverantörerna.

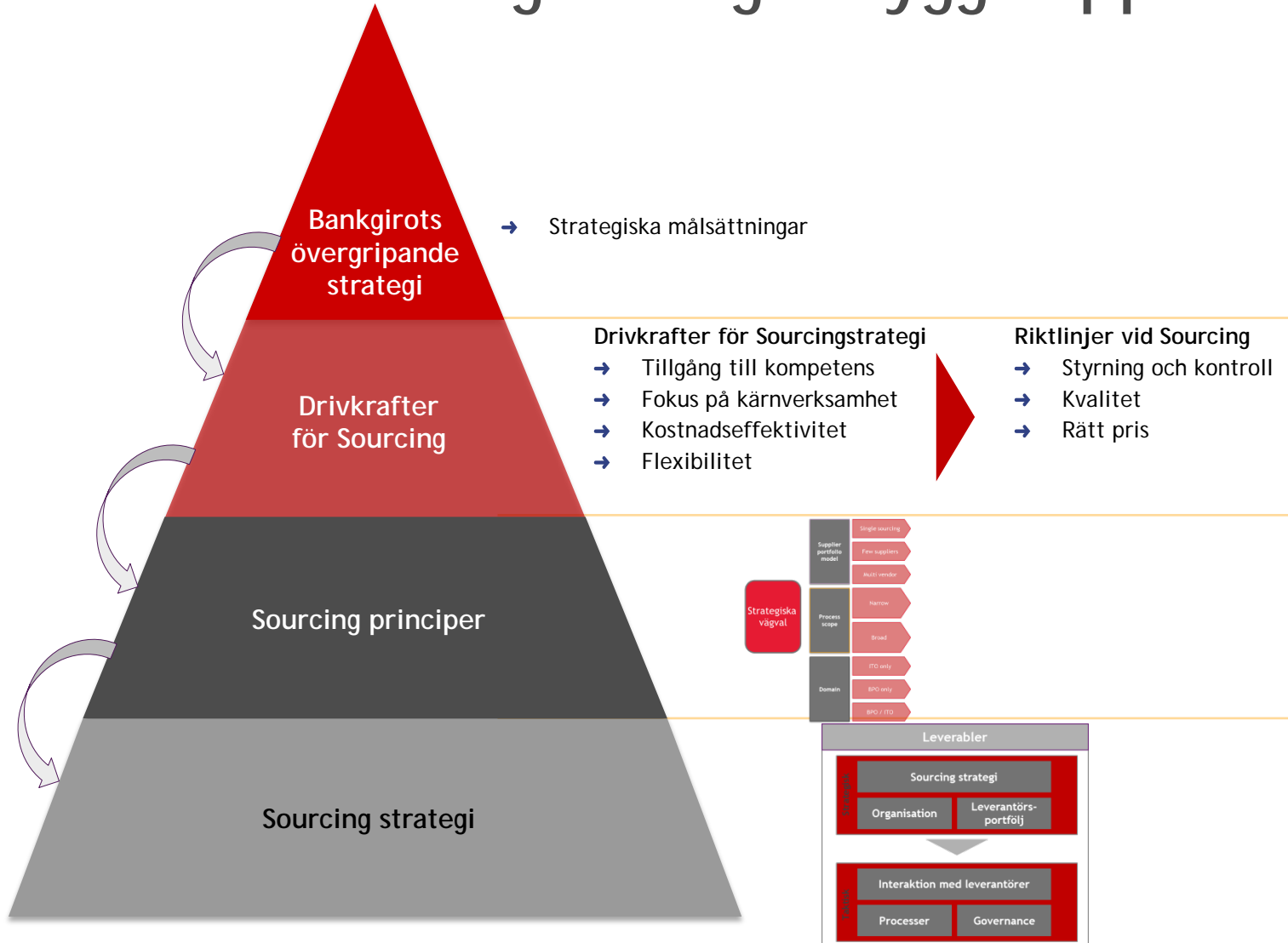
För att få en bra sourcingstrategi behöver man både se till taktiska såväl som strategiska aspekter

Sourcingstrategin skall ge svar på följande frågor :

- Vad behöver vårt företag? Väl fungerande organisation med rätt kompetens för att stödja vårt affärsbehov, en balanserad och flexibel leverantörsportfölj, bra genomförda processer, och ett standardiserat sätt att styra leverantörer.
- Vilka leverantörer kan ge oss med vad vi behöver? Finns det några leverantörer som är bättre lämpade för att ge de nödvändiga tjänster än de nuvarande? Har vi rätt mix av leverantörer?
- Hur ska vi engagera leverantörer för att maximera värdet? Vilken är den mest gynnsamma mix mellan kostnad och kvalitet för de tjänster vi kräver? Vilka leverantörer kan ge oss tillgång till innovation och erfarenhet av andra marknader? Hur ska vi verka med olika typer av leverantörer?



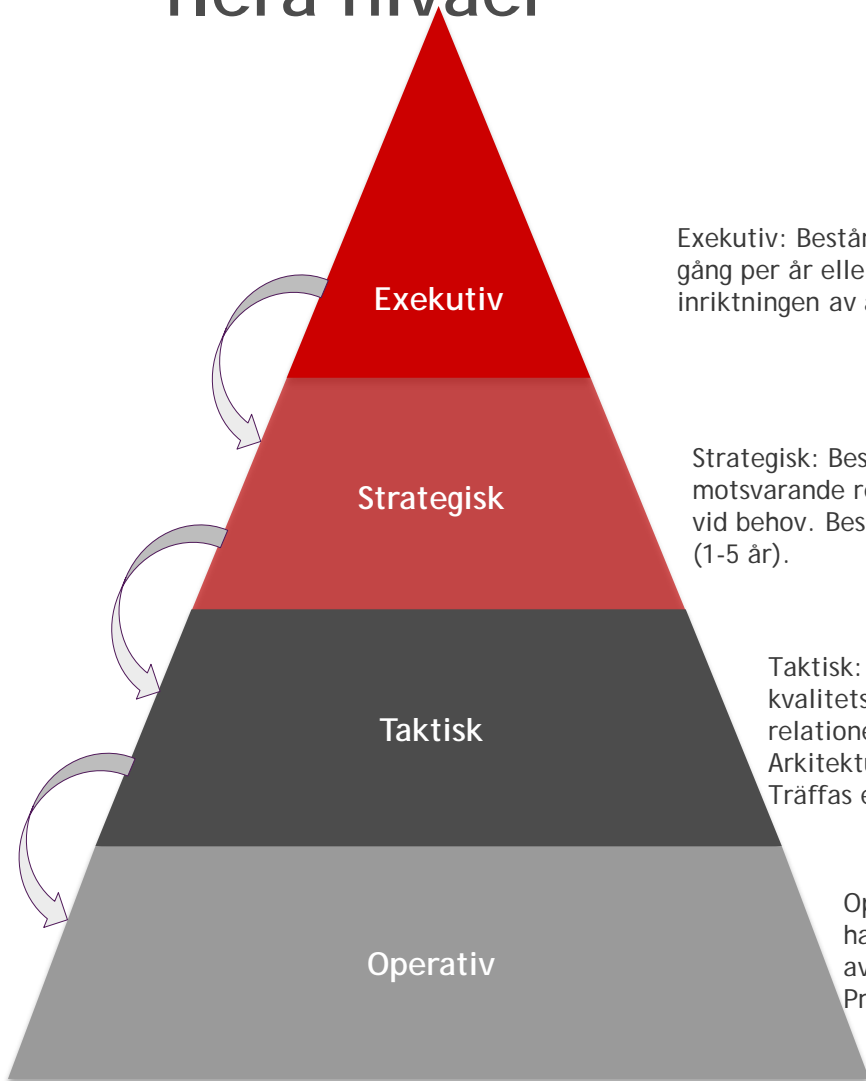
Hur sourcingstrategin byggs upp



Governance/Samverkan

- Med sourcing så nära knutet till kärnverksamheten blir leverantören en del av verksamheten och då krävs väl definierade gränssytor mellan kund och leverantör.
- Tydliga rutiner och villkor är en förutsättning för att hantera frågor om ansvar och skyldigheter. Det är lätt att avtalen fokuserar på viten istället för verksamhetens behov och möjligheten att etablera en långsiktig relation. Med detta fokus får man högre kvalitet och bättre relation till sina sourcingleverantörer.
- Bankgirot strävar efter att hanteringen av leverantörer som vi definierar som CSP (critical service providers) skall ske så standardiserat som möjligt.

Styrningen av Bankgirots leverantörer sker på flera nivåer



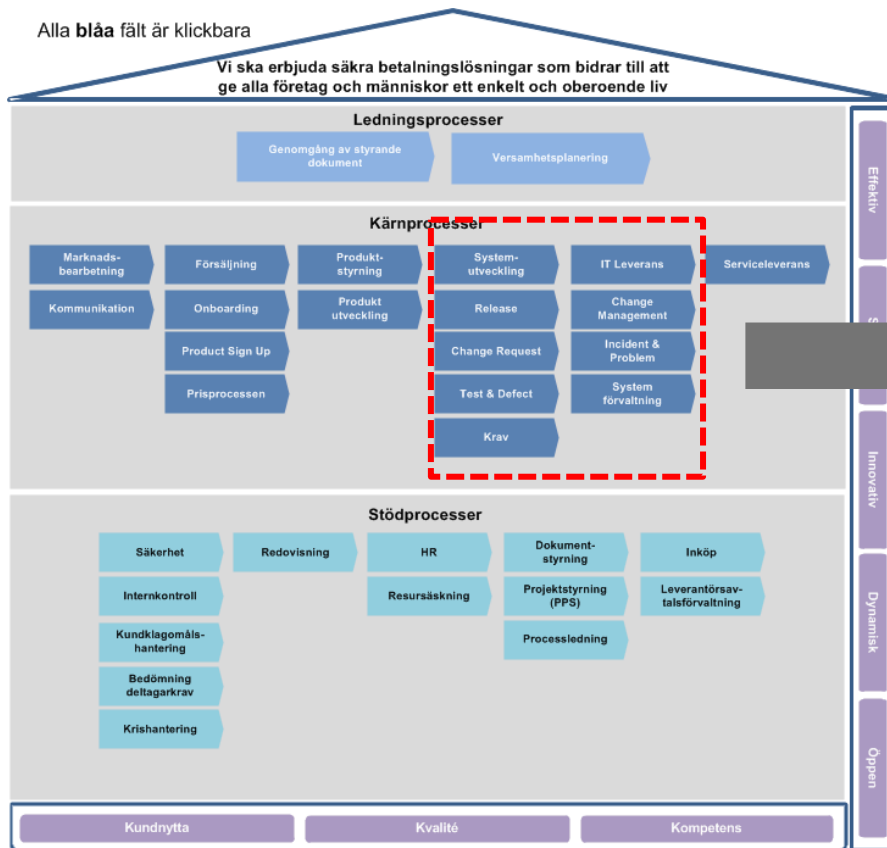
Exekutiv: Består av VD och CFO från Bankgirot samt respektive leverantör. Träffas en gång per år eller mer frekvent vid behov. Syftar till att säkerställa den strategiska inriktningen av avtalet och framtida affärer på lång sikt (5 år eller mer)

Strategisk: Består av Avtalsägare, Chef för ITS samt Contract Manager från Bankgirot och motsvarande representanter från leverantören. Träffas 2 ggr per år eller mer frekvent vid behov. Beslutar förändringar av avtalet och diskuterar utvecklingsplaner på kort sikt (1-5 år).

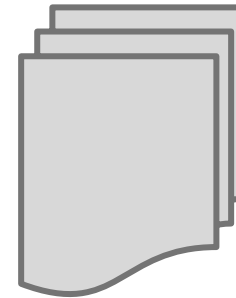
Taktisk: Består av Avtalsägare eller av denne utsedd företrädare, samt sakägare, kvalitetsansvariga m fl från Bankgirot. Träffas varje månad. Ansvarar för att styra relationen i enlighet med avtal samt vid behov eskalera frågor.
Arkitektur och IT-säkerhet: Består av Arkitekter från Bankgirot respektive Leverantör. Träffas en gång per kvartal eller oftare vid behov.

Operativ: På denna nivå finns ett flertal forum beroende på leverantör. Forumen har olika frekvens baserat på innehåll där det mest frekventa mötet är det dagliga avstämningsmötet som sker varje morgon. Exempel på forum på denna nivå: Problemboard, Förvaltningsmöte, Releasemöte.

Flertalet processer delas med leverantörerna



Ways of Working (WoW)



- Processerna ägs och beslutas av Bankgirot
- Förändringar av dem kommuniceras och överenskommes med leverantörerna på forum på strategisk nivå
- Ways of working tas fram gemensamt på operativ nivå och godkänns på taktisk nivå.

Lärdomar

- Att få en sourcingrelation att fungera tar tid från båda sidor. Ju mer vi förstår om varandra desto mer kan vi få ut av vårt samarbete.
- Skaffa kunskap om avtalet och tankarna bakom detta.
- Båda sidor behöver vara proaktiva
- Arbeta för en stark relation mellan er själva och leverantören
- Dela vision och strategi så mycket som det är möjligt
- Använd rätt prismodeller för att skapa incitament för leverantören och för att kunden skall känna att båda sidor har allt att vinna av att göra sitt bästa.
- Utnyttja leverantörens expertis så mycket som möjligt
- Betala bara en gång - och leverantörer: ta bara betalt en gång! Säkerställ att er interna organisation pratar med varandra
- Fokus på vad och inte på hur
- Governance som skapar insikt - inte översikt. Respektera varandras kompetenser.