

**Service**

Sikre dine interesser med gode avtaler

**Kompetanse**

Derfor tjener du på å velge proff IT-ekspertise

**Risiko**

Dette bør enhver kunne om outsourcing av lønn

**MEDIA PLANET**

Nr. 8 / Febr. '10

# EFFEKTIV OUTSOURCING

## FRIGI DYREBARE RESSURSER

**Tenk strategisk:** – Sett ut økonomi- og lønnsområdet til andre, så kan du og de ansatte prioritere bedriftens kjernevirksomhet, råder adm.dir. i NARF, Sandra Riise.

6

TIPS TIL

ØKT FOKUS  
PÅ EGEN KJERNE-  
VIRKSOMHET

**FM-tjenester**  
Sett ut kontor-  
støtten, frigi  
lederressurser



KOLBJØRN HAARR, ADM.DIR., TIETO

**Offshoring**  
Slik lykkes du  
med outsourcing  
til utlandet



MAGNE JØRGENSEN, FORSKER VED SIMULA



**IT-outsourcing?**  
Vi skaper fornøyde PC-brukere.

Kontakt oss gjerne på telefon 24 10 34 35!

**intility**

din IT-avdeling

info@intility.no · www.intility.no

## UTFORDRINGER

Outsourcing til lavkostland har i stor grad vært forbeholdt virksomheter som kan håndtere store avstander og kulturelle forskjeller. Modning av markedet og nye leveransemodeller åpner nå denne muligheten for flere.

# Global sourcing blir tilgjengelig for flere

Outsourcing kan ha mange former og utkontraktering til lavkostland er en av dem. Erfaringsmessig gjør store avstander og ulike kulturer en betydelig barriere for bruk av lavkostland, men det pågår en endring i dette markedet.

Aktørene i lavkostland innser at de må være representert i kundens nærmiljø for å utvide virksomheten sin. Samtidig må de lokale leverandørene møte denne utviklingen gjennom ekspansjon til lavkostland. Dette ser vi gjennom norske og europeiske leverandører som ekspanderer østover, og en økende pågang fra leverandører i lavkostland som søker lokale partnere eller etablerer seg med egne kontorer lokalt.

## Bruk ny valgfrihet

Med tilstedeværelse i kundens nærmiljø blir gapet mellom kunde og leverandør vesentlig redusert. Vi ser samtidig en økt globalisering av outsourcingindustrien gjennom at det kommer leverandører fra flere lavkostland på banen. Markedsmodning og økt press på de etablerte leverandørene har åpnet markedet for flere lavkostland. Fra å være en industri orientert rundt Asia kommer det

nye aktører fra andre deler av verden, for eksempel fra Ukraina i Øst-Europa, Argentina i Syd-Amerika og Marokko i Nord-Afrika. Mulighetene som ligger i global sourcing åpner seg med dette for flere og som kunde får man større valgfrihet og flere muligheter.

## Velg lokal partner

Også kundene er nå mer åpne for å tenke utkontraktering til lavkostland for å innfri budsjettkrav og sikre seg riktig og tilstrekkelig kompetanse. For bare få år siden var utkontraktering til lavkostland et relativt nytt fenomen i mange virksomheter, men markedet har modnet mye gjennom opparbeidet erfaring rundt utfordringer og nye leveransemodeller.

Samarbeid med leverandører fra himmelfjerne strøk er blitt et lang mer vanlig innslag i mange prosjekter og organisasjoner. Ulike modeller innfrir ulike behov. Til nå har det vært to dominerende leveransemodeller. En for dem som henvender seg direkte til leverandører i lavkostland og selv tar ansvar for samarbeid og styring av leveranser.

Den andre er bruk av globale leverandører som er etablert i kundens nærmiljø og som har produksjon i lavkostland.

Nå ser vi også at lokale leveran-



Øyvind Schönemann  
Den Norske Dataforening

## MINE TIPS

### Outsourcing som en del av strategien

1 Vurder outsourcing som en del av helheten og på lik linje med andre virkemidler.

### Riktig leveransemodell

2 Vurder valgmulighetene og hvilken risiko du kan akseptere opp mot målene dine. Velg den leveransemodellen som gir deg best balanse mellom risiko og resultat.

### Bygg kompetanse

3 Etabler outsourcing som en del av kjernekompetansen. Sikre deg at du har riktig kompetanse for å håndtere både merkantile forhold og leverandøroppfølging.

dører overfører egen produksjon til lavkostland. Formålet er å utnytte fordelene ved dette og samtidig integrere tjenesten sømløst, slik at kunden ikke opplever noen forskjell fra om den ble produsert lokalt. Vi vil også se en økning i leverandører som spesialisere seg på å være mellomledet mellom kunden og leverandørene i utlandet. Ved å bruke lokale leverandører med etablert samarbeidsforhold til leverandører i utlandet, reduseres oppstartskostnader og risiko i f. t. kulturforskjeller og samarbeidsproblemer.

## Vurder omfanget

Selv om det nå blir enklere å benytte seg av tjenester fra lavkostland, er det ikke gitt at alle vil få like mye igjen fra disse mulighetene. Senere forskning viser at de økonomiske gevinstene ved utkontraktering til lavkostland ofte er lavere enn forventet, blant annet på grunn av økte transaksjonskostnader.

Dette betyr at det initielt bør være en viss størrelse på omfanget for man oppnår økonomiske gevinster. Det vil nok fremdeles være en kjensgjerning at de som kjøper volum og som har kapasitet til å håndtere direkte relasjoner med leverandører i lavkostland, også vil være de som har mulighet for å høste de største gevinstene.



## VI ANBEFALER



Jon Steinar Johnsen  
Adm. dir. i Specsavers Norway AS

SIDE 5

“Jeg ser ingen grunn til at vi skal gjøre disse tingene selv, når våre samarbeidende underleverandører gjør det så mye bedre.”

## Sjekk billig nabo s. 6

1. Store bedrifter kan spare mye på nearshoring av økonomitjenester

## Spar på nett s. 12

2. Kutt kostnader og heiv sikkerheten med Cloud Computing

# MEDIA PLANET

Vi hjelper våre lesere til å lykkes!

EFFEKTIV OUTSOURCING,  
8. UTGAVE, FEBRUAR 2010

Adm.dir.: Thomas A. Berge  
Redaksjonssjef:  
Petter T. Stocke-Nicolaisen  
Redigerer: Erlend Lans Pedersen

Prosjektleder:  
Madeleine Reuter Dahl  
Telefon: 22 59 30 10  
E-post: madeleine.reuter Dahl  
@mediaplanet.com

Distribueres med: Dagens Næringsliv  
Trykk: Dagblad-trykk

Kontakt Mediaplanet  
Telefon: 22593000  
Faks: 22593001  
E-post: synspunkter@mediaplanet.com

Mediaplanets mål er å skape nye kunder for våre annonsører. Det gjør vi gjennom å motivere leserne til å handle for å løse relevante problemer, eller møte fremtidige utfordringer med suksess.



## Mål regnskapsavdelingen mot outsourcing

Ikke mange måler hva regnskapsavdelingen i bedriften egentlig koster. Og er den så effektiv som den kan være?

Vi kan gjøre avdelingen din mer effektiv og fleksibel, til et lavere kostnadsnivå. Vi tilbyr analyser av rutine i avdelingen din, og kan bistå med å innføre en mer effektiv arbeidsflyt. Eller vi kan ta ansvar for prosesser og teknologi du selv ikke ønsker å ta ansvar for. Ta kontakt på 980 20 000 for et uforpliktende møte om outsourcing av regnskap og lønn.

Effektive prosesser er vår kjernekompetanse

visma.no/outsourcing

VISMA®

# Behov for kompetanse innen sourcing og IT governance?

Våre medarbeidere kan bistå med bred erfaring og velprøvet metodeverk

## Kompetanse og metodeverk

- ✓ Sourcing-strategi
- ✓ Baselineing
- ✓ Kontraktutarbeidelse
- ✓ Styrings- og samarbeidsmodeller
- ✓ Avtaleimplementering
- ✓ Leveranseoppfølging
- ✓ Benchmarking
- ✓ Evaluering
- ✓ Kvalitetssikring

## Prosjekterfaring

- ✓ IT-drift
- ✓ Applikasjonsutvikling
- ✓ Applikasjonsforvaltning
- ✓ Infrastruktur
- ✓ Kommunikasjon

## Marked og kunder

- ✓ Privat og offentlig sektor
- ✓ Mellomstore og store virksomheter
- ✓ Nasjonalt og internasjonalt
- ✓ Dokumenterte resultater



Infocom Group as | Martin Linges vei 17 | Postboks 1 - 1330 Fornebu | Tlf +47 67827100 | contact@ig.no | www.ig.no

## Komplisert regelverk?

*Står du ofte overfor problemstillinger innen regnskap, lønn, merverdiavgift, skatt, selskapsrett, sykepenger, feriepenger eller arbeidsrett?*



## Sticos Oppslag:

- *Alt på ett sted*
- *Gjør lover og regler forståelige*
- *Når du trenger svar*

Sticos Oppslag er din trygghet i arbeidet. Du får svar på de utfordringer du stilles ovenfor i hverdagen, enten du trenger en detaljert forklaring innen et ukjent tema eller bare behøver å få bekreftet fakta. Med Sticos Oppslag finner du korrekt informasjon raskt og enkelt.

Interessant? Kontakt oss på 73 56 00 00 eller se [www.sticos.no](http://www.sticos.no) for mer informasjon.



# OUTSOURCE ØKONOMI- OG LØNNSOMRÅDET

■ **Spørsmål:** Er det fortsatt mulig for din bedrift å kutte kostnader, selv om du mener at du har undersøkt og iverksatt ethvert spare- og effektiviseringstiltak?

■ **Svar:** Outsourcing av økonomi- og lønnsområdet gir mange bedrifter store økonomiske og praktiske fordeler.

De aller fleste med budsjettansvar har opplevd økt press de siste årene. I jakten på innsparingsområder og effektivitetsgevinster er alle stener blitt snudd, opptil flere ganger. Økonomiansvarlige har saumfart og trålet, men for mange finnes det fortsatt noe å spare.

Kanskje har tiden er kommet for å utforske mulighetene innen outsourcing av økonomi og lønns-tjenester.

- **Trenden er fortsatt vekst på dette området. Det er hovedsakelig administrative funksjoner som outsources, og av disse utgjør økonomi, lønn, fakturering og IT en hovedgruppe,** sier administrerende direktør i Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF), Sandra Riise.

#### Frigi ressurser

Outsourcing av disse tjenestene kan gi bedriften din forsprang.

- Den aller største gevinsten oppnås ved at det blir frigitt ressurser til egen kjernevirksomhet, utvikling av produkter og tjenester, kundepleie og så videre. I tillegg reduseres sårbarhet på bemanningsområdet. Regelverket på økonomi- og lønnsområdet er komplisert, og dermed ressurskrevende å vedlikeholde, sier Riise.

Kompetanse på økonomiområdet er i ferd med å bli en kritisk faktor for mange virksomheter.

- Regnskapsaktørene har spesialisert seg på området og kan tilby et fagmiljø som kundene kan trekke på ved behov. I tillegg til kompetanse krever regnskapsproduksjonen også moderne og effektive teknologiske løsninger - som ofte er både kostbar og krevende å drifte, sier hun.

#### Bruk teknologien

De siste årene har området dessuten gjennomgått en teknologisk revolusjon. Elektronisk datafangst og nettbasert samhandling er nå en del av hverdagen for mange bedrifter som har satt bort økonomi eller lønnsfunksjonen.

- Ny teknologi med elektronisk bilagsflyt, internettbaserte regnskapssystemer og stadig modernisering resulterer i økt ajourhet og større grad av nærhet til regnskapsinformasjonen. Dette åpner

for enklere arbeidsdeling og tettere samarbeid mellom regnskapsaktøren og kunden. Kompetanse- og teknologikostnadene kan regnskapsaktørene fordele på mange kunder - det gir gevinst, sier Riise.

#### Tjen på å outsource

- Alle slags virksomheter kan dra nytte av å outsource, understreker Riise.

■ **Markedet for regnskapsbransjen** har økt betydelig det siste tiåret; fra 3,4 milliarder i omsetning i 1999 til 6 milliarder i 2005 og 9,4 milliarder i 2008.

■ **Ved inngangen til 2010** har bransjen en omsetning på godt over 10 milliarder og mer enn 300 000 kunder.

- Opprinnelig var det nok flest små og mellomstore bedrifter (SMB) som outsourcet økonomifunksjoner. Imidlertid ser vi nå at stadig større selskaper setter ut hele eller deler av sine økonomiprosesser. Dette har en naturlig sammenheng med at det er flere større enheter på tilbydersiden. Markedsundersøkelser viser at det største markedspotensialet fremover ligger i de mellomstore og store bedrifter, sier hun.

HEGE KOFSTAD

redaksjonen@mediaplanet.com



## Redusert ressursforbruk og økt frihet med outsourcing!

Vi hjelper deg. Våre kunder har satt pris på stabilitet og kontinuitet i over 30 år. Vi har fokus på SMB markedet og tilbyr:

- Forutsigbare kostnader
- Kundetilpasninger
- Fleksibilitet og frihet
- Drift av spesielløsninger
- Drift av applikasjoner fra SAP, Microsoft og Visma
- Backup- og katastrofeberedskap

I tillegg forhandler vi løsninger fra Visma og Microsoft, og utvikler egne forretningsløsninger.

Din samarbeidspartner innen forretningskritisk IT

- når kontinuitet er viktig!

**SKOG-DATA AS**

www.skogdata.no Tlf. 22 08 64 00

Ta kontakt med Trond Karlsen eller send en e-post til [drift@skogdata.no](mailto:drift@skogdata.no).

# Slik revolusjonerte disse to bransjen

Den aller største gevinsten oppnås ved at det blir frigitt ressurser til egen kjernevirksomhet.

**Fokuser på det bedriften din er ekspert på. Outsource de delene av virksomheten som underleverandører kan gjøre bedre, billigere og mer effektivt. Slik kan din bedrift bli en vinner i et ellers flatt marked.**

## EKSEMPELET

For 25 år siden stiftet optikerne Doug og Mary Perkins det som i dag er verdens ledende privateide optikergruppe, nemlig Specsavers. Bedriften er nå markedsleder i Storbritannia med over 30 prosent markedsandel og 600 butikker, samt over 1100 butikker internasjonalt. I 2005 kom kjeden til Norge. Det er blitt en suksesshistorie.

- **Omsetningen i bransjen i Norge lå flatt rundt to milliarder kroner. Da Specsavers kom økte den, og nå er den rundt tre milliarder,** forteller daglig leder i Specsavers i Norge, Jon Steinar Johnsen.

## Hold riktig fokus

Specsavers filosofi bygger på at man gjennom effektiv drift, lave kostnader og gode innkjøps-betingelser, kan tjene en prosent av 40 millioner heller enn to prosent av 20 millioner. Bedriften er langt mer konkurransedyktig med lave kostnader og høyt volum, sier Jonsen. Filosofien tro har han outsourcet deler av virksomheten, blant annet økonomitjenestene til Visma.

- Jeg ser ingen grunn til at vi skal gjøre disse tingene selv når våre samarbeidende underleverandører gjør det så mye bedre. Visma kverner tallene for oss, slik at vi kan ha fokus på å ta riktige beslutninger innen lønnsom butikkdrift, kjedeledelse og utvikling av nye konsepter, sier han.

## Ha god økonomistyring

Johnsen har vært med siden Specs-



**LYKKES I FLATT MARKED.** Jon Steinar Johnsen, adm. dir. Specsavers Norway AS (t.v.) og John Perkins, Co managing director, Specsavers Optical Group.

FOTO: BÅRD JØRGENSEN/APELAND

avers inntok det norske markedet, med en ekspansjonstakt få har sett maken til. I løpet av noen hektiske sommermånedene i 2005 etablerte de 20 butikker. Ett år etter hadde de doblet antallet. I dag har Specsavers 60 butikker over hele Norge. En slik utvikling krever at økonomistyringen går på skinner.

- Butikkene har jo opplevd en enorm vekst etter at de kom med i kjeden. Og med økt omsetning trenger man gode og effektive økonomirutiner for å oppnå lønnsomhet. Erfaringen vår er at ved å outsource økonomitjenestene får butikkene god kvalitet til en svært god pris. I og med at vi har standardisert rutinene kan hver enkelt butikk nytte godt av stordriftsfordelene. Det gjør det mulig for oss og legge nye planer for en fortsatt lønnsom ekspansjon, avslutter Jonsen.

HEGE KOFSTAD

redaksjonen@mediaplanet.com

5

## RIISES BESTE TIPS

■ **Sandra Riises tips til de som skal outsource økonomi- og lønns tjenester:**

### Forankre beslutningen

**1** Outsourcing er en strategisk beslutning, og bør derfor forankres på styrenivå i virksomheten. Jeg er overbevist om at de som legger ned arbeid i forkant av outsourcingen, har de største forutsetninger for å få til optimal nytte.

### Finn riktig partner

**1** Når du skal starte arbeidet med å finne en regnskapsfører, anbefaler jeg at du går inn på våre hjemmesider. Her finner du informasjon om hva en samarbeidspartner kan tilby og hvordan du bør gå fram.

### Sett klare krav

**1** Det beste rådet er å starte prosessen med å utarbeide en kravspesifikasjon som inneholder en beskrivelse av de oppgaver en vil sette ut, samt diverse krav til leverandøren, som for eksempel leveringsfrister, størrelse på leverandør og så videre.

### Innhent tilbud

**1** I forbindelse med innhenting av tilbud, anbefaler jeg at du tar kontakt med noen du kjenner for å få gode råd og referanser på aktuelle tilbydere. Innhent flere tilbud og gjennomfør møter med disse for å finne ut hvem som passer best til dine krav. Sørg for at det utarbeides en skriftlig oppdragsavtale.

### Still spørsmål

**1** Til slutt husk at den leverandøren du velger, er der for deg; ikke vær redd for å stille spørsmål og søke råd for å få til enda bedre lønnsomhet i virksomheten.

## Saldo Regnskap AS

Vi har kunder i de fleste bransjer. Vårt fokus er kvalitet, kompetanse og en proaktiv dialog med våre kunder.

### TJENESTER

Regnskapsførsel, alt innen lønn og økonomisk rådgivning

Årsoppgjør personlig næringsdrivende, ANS/DA, AS

Selskapsetablering

IKT løsninger

Fakturering, purringer, inkasso

Outsourcing av regnskapsfunksjonen helt eller delvis

Bistand ved Daglig Leders rapportering og styremøter.

Kontakt:

Saldo Regnskap AS, Grensesvingen 107, 0663 Oslo, tlf 22 07 08 10 [post@saldo.as](mailto:post@saldo.as) [www.saldo.as](http://www.saldo.as)

**HA RIKTIG FOKUS**  
- Alle slags virksomheter kan dra nytte av å outsource, understreker Sandra Riise, adm. dir. i NARF.  
FOTO: MULTIPLE VALUES

## NYHETER

TIPS

2

SPAR PENGER I  
NABOLAND

# Dette bør alle ledere kunne om nearshoring

■ **Spørsmål:** Hvordan kan du gjøre bedriften du leder enda mer effektiv?

■ **Svar:** Erfaring viser at store bedrifter kan spare 40 prosent på nearshoring av økonomi- og regnskapstjenester.

Studierektor på Handelshøyskolen BI, Bo Hjort Christensen, mener målrettet outsourcing er interessant for svært mange virksomheter.

- Viser en klar tendens til at et stadig økende antall bedriftsprosesser leveres som profesjonelle tjenester fra eksterne aktører. Historisk har vi god erfaring med utplassering av for eksempel regnskaps- og lønnsadministrasjon, men over tid er tilbudet også utvidet til å omfatte utplassering av virksomhetskritiske primærtjenester. For bedriften er dette et strategisk spørsmål, og koker ned til hva som skal være bedriftens kjernevirksomhet, sier Hjort Christensen.

Nearshoring henspiller på tje-

nesteutsetting til et lavkostland som ligger geografisk nært. I Norge er det primært de baltiske landene som er aktuelt å nearshore til. Og det er ikke bare IT-bransjen som opplever at nearshoring er et godt alternativ; for store bedrifter med avdelinger over landegrensene er nearshoring av økonomi- og regnskapstjenester blitt et effektivitetsbesparende alternativ. Bedrifter har opplevd å spare så mye som 30 - 40 prosent på å nearshore økonomitjenestene.

## Tenk kompetanse

- Fordelene med nearshoring er relativt mange og åpenbare, men det er ikke til å unngå at de fleste har lav kost som drivende idé. Selv mener jeg det er synd hvis dette fullstendig overskygger det faktum at begge alternativer representerer et kompetansetilfang, som vi bare kan drømme om i lille Norge, sier Olav Sandbakken, direktør i det norske IT-leverandørselskapet CSC.

Mange virksomheter er også be-



VELG RIKTIG STRATEGI  
Bo Hjort Christensen, studierektor  
på Handelshøyskolen BI

kymret for at forskjellig språk og kultur skal føre til problemer og misforståelser.

- Språk er alltid en potensiell barriere, men i forhold til Baltikum har erfaringene så langt vært at det ikke er grunn til bekymring. Engelsk er alltid en god kommunikasjonsbærer, men vi opplever også at det er uproblematisk å tilby, for eksempel, helpdesk-tjenester på skandinavisk eller norsk. Faktisk har vi med forundring konstatert at ansatte i Bal-

tikum lærer et skandinavisk språk iløpet av få uker. Min erfaring generelt er at kulturforskjeller fremheves - og overdrives - til stadighet. Kulturforskjellene er der, men er langt mindre forstyrrende enn mange tror, sier Sandbakken.

De fleste virksomheter benytter seg dessuten av en nearshore-leverandør som kvalitetssikrer tjenesten og tar seg av eventuelle språkproblemer.

## Bli kjent med leverandør

- Alt i alt er mine erfaringer med både nearshore og offshore ubetinget gode. Overraskelsene har vært få, og gledene mange. Det forløsende var å ta den første reisen for å bli kjent med leveranseapparatet i det valgte lavkostland. Etter det har det både faglig og menneskelig fremstått som en berikelse å samarbeide med dyktige kollegaer i andre land, sier Sandbakken.

HEGE KOFSTAD

redaksjonen@mediaplanet.com



## ORDLISTE

■ **Outsourcing:** Kontraktfestelse av underleveranser. Det kalles outsourcing når et foretak setter deler av sin produksjon ut til underleverandører.

■ **Offshore outsourcing:** Outsourcing på tvers av landegrensene.

■ **Nearshore outsourcing:** Når et foretak outsourcer til land som er geografisk nærmere, men som har billigere arbeidskraft.

■ **Multisourcing:** Deler av en funksjon settes ut til underleverandører, mens andre beholdes inne i bedriften.

■ **BPO:** Forkortelse for "Business process outsourcing". Når underleverandøren drifter en hel forretningsprosess, for eksempel all regnskapsføring, call eller kundesentral.

■ **ERP:** Enterprise Resource Planning. Gjelder systemer som holder styr på all informasjon som flytter i et selskap, men ofte snakker man om regnskap, lønn o.l.

■ **ASP:** Active Server Pages. Kunden kjøper en applikasjonstjeneste over Internett istedet for å kjøpe applikasjonen og drifte den selv.

# MIRROR – din nordiske partner for effektivisering av økonomifunksjonen

Er du bedrifts- eller økonomileder i dag, er dette sannsynligvis to av dine største hodepiner:

- Hvordan få ned driftskostnadene uten å kompromisere på kvalitet?
- Hvordan effektivisere egne, interne prosesser – også på økonomisiden?

MIRRORs veletablerte nearshore leveransekonsept hjelper deg å kutte 30 % av dine kostnader til regnskaps- og økonomitjenester. Vi har betydelig kompetanse på overtakelse av økonomifunksjoner for store og mellomstore aktører i det nordiske markedet – innenfor et bredt spekter av bransjer.

MIRROR styrker og effektiviserer økonomifunksjonen din gjennom fem hovedområder:

- **Advisory** – spesialrådgivning innen effektivisering av økonomiprosesser og -systemer
- **Accounting** – forutsigbar regnskapsleveranse
- **Fakturaadministrasjon** – standardisert og automatisert transaksjonshåndtering av faktura
- **Applikasjonsforvaltning** – optimalisering og drift av applikasjoner knyttet til økonomi
- **ERP integrasjoner** – høy kompetanse på integrasjoner mot økonomisystemer



"MIRRORs nearshore konsept med direkte tilgang til regnskapsfaglige rådgivere i Norge og Sverige og produksjon av tjenester i Vilnius er en slagkraftig kombinasjon – som styrkes av at alle tjenester leveres til kunden på nordiske språk," sier Managing Director, Kolbjørn Midttun, ved Mirrors Vilnius-kontor.

Vi sparer din bedrift for både tid og penger – ressurser som dermed frigis til å prioritere kjernevirksomheten fullt ut.

Mirror Accounting Autorisert regnskapsførerselskap Member of the Lindorff Group  
PB 283, Skøyen, 0213 Oslo. Telefon: 21 52 44 00. mirror.no

We love Finance & Accounting and leave the rest to others

# MIRROR

# WIBBOB

# Accepta har kompetanse på hele økonomiprosessen

Enten du trenger bistand med krevende IFRS-rapportering eller tradisjonelle regnskapstjenester, så leverer Accepta varene. Vi har mer enn 70 dyktige fagfolk som gir deg en komplett tjeneste fra registrering av bilag til finansiell rapportering. Med én leverandør blir hverdagen din enklere.

- Vi er spesialister på IFRS og annen finansiell rapportering for børsnoterte selskaper
- Vi er ledende på outsourcingtjenester innenfor regnskap og skatt til oljevirksomheter
- Vi tilbyr fleksible outsourcingtjenester innenfor lønn og regnskap og har utviklet en effektiv systempakke for elektronisk fakturabehandling (scanning), reiser og timeregistrering samt dynamisk webbasert analyseverktøy
- Vi rekrutterer de beste fagfolkene og ønsker stadig nye medarbeidere velkommen

Accepta leverer hele verdikjeden innenfor regnskap og rapportering



Daglig leder Pål Søylen flankert av Øyvind Hammerstad (t.v.) og Arne Dale

[www.accepta.no](http://www.accepta.no)

Accepta AS • Tlf: 32 25 43 00 • E-post: [firmapost@accepta.no](mailto:firmapost@accepta.no)

Oslo / Drammen / Stavanger



Engasjement gir overskudd



Frostad & Skyrud AS har totalt ca 50 ansatte fordelt på Lillestrøm og i Oslo, og har kunder fra ulike bransjer og av varierende størrelse. Vi leverer alt innen regnskapsarbeid, årsoppgjør og rådgivning.

LILLESTRØM T: 64 84 36 00 OSLO T: 22 12 54 00 [www.frosky.no](http://www.frosky.no)

 **FROSTAD & SKYRUD**  
autorisert regnskapsførerselskap

## NYHETER

# Sett ut kontorstøtten, frigi tid og ressurser

■ **Spørsmål:** Hvorfor outsourcer ett av Nordens ledende outsourcing-selskaper selv tjenester til andre?

■ **Svar:** Å outsource sekundærtjenester frigir management og muliggjør større fokus på kjernevirksomheten. Det gjør også at du kan fokusere på å bli en bedre bestiller av tjenester.

Tieto er ett av Nord-Europas ledende selskaper innen outsourcing av IT-tjenester. Likevel har de selv outsourcet noen funksjoner. Tieto Norway AS inngikk i fjor en avtale med Addici om totalleveranse på blant annet kontorstøtte av resepsjon, renhold og kantine.

- **Vi kjente at det med kontor og intern service ikke var egen kjernevirksomhet. Det kan andre gjøre mye bedre,** sier Tietos Head of Facility Management, Rose-Marie Svahn.

## Finn optimale løsninger

Outsourcingen har skjedd trinnvis. Istedenfor et typisk kunde-leverandørforhold, søkte Tieto etter hvert et partnerskap hvor man kan hjelpe hverandre med å nå optimale løsninger. - Det som har passet oss som IT-foretak, er nettopp å ha et partnerskap og å ha fleksibilitet, sier Svahn.

- Det som er vanskelig når man outsourcer, er å kontrollere, fortsetter hun. Hennes bakgrunn som manager av FM-tjenester internt har gjort selve prosessen med å kjøpe tjenester, bestemme avtaler og pris lettere.

Overlater du personalet til en annen arbeidsgiver ved outsour-



**FRIGJØR TID TIL DET DU KAN.** - Man blir best når man fokuserer på det man kan, sier adm. dir. i Tieto, Kolbjørn Haarr. De har outsourcet resepsjon, renhold og kantine. FOTO: HEIKO NOLEN

cing, blir ikke kostnadene lavere i seg selv i og med at folk beholder lønn og stillingsvilkår. - Det man tjener penger på er at man frigjør management, forklarer Svahn. Ved å outsource kan man da fokusere på å være en bra bestiller av tjenester og på hvordan man kan utvikle

og forbedre Facility Management.

## Forankre i toppledelsen

- Tieto tar på alvor det vi også sier til våre kunder; at man blir best når man fokuserer på det man kan best. Som en av Nordens ledende aktører innen outsourcing av IT, var det na-

turlig for oss å ta egen medisin når det kom til områder som ikke var vår kjernekompetanse, sier administrerende direktør i Norge, Kolbjørn Haarr i en kommentar. - Løsningen frigir tid hos oss som vi kan bruke på våre kjernetjenester.

## Involver de ansatte

Å outsource kan være en stor omstilling. Tieto Norway dro fordel av at de allerede hadde gjort dette i Sverige. Svahn var klar over hvor viktig det var med ordentlig informasjon. De ansatte fikk tilbud om å flytte over til leverandøren, og fikk beholde lønn og ansettelsesforhold. En fordel er at om kundebedriften stenger kontorer, kan de det gjelder ofte fortsette å jobbe for leverandøren. - Det er utrolig viktig å håndtere personalet riktig, understreker Svahn. - Man må la dem være delaktige og fortelle alt.

■ **Med hensyn til rammer og betingelser,** er det viktig at du som kunde vet hva det handler om og at du har åpen dialog med leverandøren. Det må utarbeides garantier for hvordan leveransen skal se ut og du må finne ut hva som skal måles. Leverandøren bør være kreativ og nyttenkende. - Det er viktig at de utvikler konseptet, at de er proaktive.

- Å våge å stole på leverandøren, det er jo den vanskeligste delen, sier Svahn om å outsource. Får jeg det jeg har bestilt, betaler jeg rett, får jeg riktige nøkkeltall? Hun understreker viktigheten av å finne nøkkeltall det går an å måle. Hennes råd er å ikke tro man kan gå fra null til hundre med en gang. - Man må ta en bit om gangen.

**GUNN IREN KLEPPE**

redaksjonen@mediaplanet.com

## TIPS

**Lasse Tenden, faktaansvarlig i NHO Service, har følgende innspill til sentrale elementer i en kontrakt ved outsourcing:**

■ **Partene bør** utarbeide en kontrakt som er balansert mellom oppdragsgiver og leverandør.

■ **Kontrakten må** motivere begge parter til kontinuerlig optimalisering av driften, slik at det skjer kontinuerlig utvikling. (Bygg inn insentiver.) Teknologisk utvikling må komme begge til gode. Låste forhold bør unngås.

■ **Du bør du i forkant** tenke over om leverandøren kan bli en strategisk samarbeidspart-

ner slik at han kan bidra til at også primærvirksomheten effektiviseres. Slik utnytter du positivt leverandørens kunnskap og kompetanse til å fremme din hovedvirksomhet.

■ **Du bør derfor** være obs på at mens et typisk kunde-leverandørforhold kan gi rene kostnadsbesparelser, kan et slikt strategisk samarbeid øke den samlede produktiviteten og dermed bedriftens konkurransekraft.

TIPS

3

GJØR DET DU  
KAN BEST



**Lasse Tenden**  
Faktaansvarlig i NHO Service

KARTLEGGINGSPROSESS

Gjør grundig forarbeid før du outsourcer

**Mange vet ikke hvilke rammer og betingelser de skal sette ved outsourcing av FM-tjenester. Én løsning kan være å benytte en totalleverandør som er ekspert både på rammebetingelser og utførelse av tjenestene.**

Selv om outsourcing av enkelt-tjenester er mest utbredt, er Facility Management, hvor samme leverandør tilbyr tre eller flere tjenester, en bransje i sterk vekst. - En av de store utfordringene er å gjøre grundig forarbeid, sier faktaansvarlig Lasse Tenden i NHO Service.

Som kunde må du analysere deg frem til hvilke støttetjenester som kan egne seg for outsourcing. Han ser kartleggingsprosessen som helt avgjørende. Det er viktig å finne ut av hvilke tjenester du bør outsource og hva de koster i dag.

## Definer Best Practices

Når du definerer sekundærvirksomheten, anbefaler Tenden at du identifiserer Best Practices og gjør målinger i forhold til dagens situasjon som for eksempel omfang, kostnader og produktivitet.

På grunnlag av en slik analyse bør bedriften vurdere om den selv skal forbedre det den gjør i dag eller om tjenestene bør outsources helt eller delvis. Bedriften må finne ut hvor den er og hvor den skal. - Dette er en forsømt prosess i mange bedrifter, konstaterer han.



## Med Nordens beste service skaper vi fremgangsrrike kunder

Samordning av tjenester - Facility Management - gir våre spesialister mulighet til å forbedre servicen trinn for trinn. Vi integrerer standardiserte tjenester i konsepter som vi av erfaring vet fungerer for kontor, industri, sykehus og kjøpesenter.

Du får en jevn service i et samordnet serviceoppdrag og oppfølging av nøkkeltall og rapporter som følger en standard vi har blitt enige om. Effektiviteten øker når resepsjonister, driftsansvarlige og vekttere samarbeider, avløser hverandre og har felles verdier.

**Frigjør din handlingskraft.**

  
**addici**  
www.addici.no

## Dine supporttjenester Vår kjernevirksomhet

Vi gir deg og dine medarbeidere en enklere og mer effektiv hverdag. Dette gjør vi ved å ta hånd om de oppgavene som ikke tilhører bedriftens kjernevirksomhet. Ved å samle støttetjenester som personalrestaurant/kantiner, rengjøring, vedlikehold av bygninger, resepsjonstjenester, postbehandling osv. hos oss, kan du fokusere på ditt produkt og din virksomhet. Som spesialisert partner gir vi deg tilgang til den siste utviklingen innen bransjen til lave kostnader og høy servicegrad. Hele bedriften får dermed en mer effektiv styring.

Våre kunder tilhører de mest fremstående innen sine respektive områder, og vår kundelojalitet ligger i dag på 96 prosent. Vi er i stadig utvikling. Eurest Services ønsker som tjenesteleverandør at ansatte og gjester skal oppleve et veldrevent "hotell" med atmosfære gjennomsyret av profesjonalitet og kompetanse.

## Tjenester med fokus på mennesker og service

Våre servicetjenester er basert på hotellkonsept med ansvarlig Site Manager som til enhver tid er tilgjengelig for kunde og medarbeider, noe som sikrer et kontinuerlig godt samarbeid og jevn kvalitet i alle ledd. Eurest Services tar ansvar for ledelse og drift av dine støttefunksjoner.

Ta kontakt på telefon 66 77 62 80, eller besøk oss på [www.eurestservices.no](http://www.eurestservices.no)



## INSPIRASJON

**Spørsmål:** Hvordan sikre at en outsourcing-avtale ivaretar din bedrifts interesser, og er i samsvar med regelverk og tariff?

**Svar:** Et godt outsourcings-forløp sikres ved hjelp av tett samarbeid, dialog, dedikerte saksbehandlere og fleksibilitet i avtalen.

# Slik oppnår du stabilitet og mindre sårbarhet

## LEDER TIL LEDER

OSLO

DHL Express har outsourcet lønn siden desember 2005. Ifølge HR-direktør Liv Marit Stern omfatter avtalen all utbetaling av lønn, innberetning av offentlig trekk og avgifter, samt refusjon av sykepenger. Avtalen var i utgangspunktet for fem år, og har nylig blitt reforhandlet til fem nye.

Bakgrunnen for beslutningen om å outsource var at det ble færre ressurser på lønnsavdelingen.

- Vi så at vi var veldig sårbare. Stern forteller at selskapet hadde valget mellom nyansettelser eller outsourcing. - Det skal jo litt tid til for å finne personer som kan lønssystemet og alle tariffavtalene, sier hun. Selv hadde de for kort tid til opplæring av nyansatte, noe som ville medført stor tidsbruk, mye overtid og mye slit.

### Tenk på alle detaljene

Selskapet forhandlet selv frem avtalen med intern hjelp fra Procurement.

- Det er en prosess å lande på riktig servicenivå, konstaterer Stern. Dette tar både tid og dialog å komme frem til. - **Avtalen må være et levende doku-**

**ment hvor man tilpasser endringer i situasjon og ved behov**, understreker hun. Du kan også dra nytte av tjenesteleverandørens erfaring når du outsourcer til større selskaper. - De kan dette gamet og er ikke tjent med å lure deg.

Det er viktig å få med seg alle detaljer i forarbeidet. Du må for eksempel bestemme hvilke oppgaver som skal outsources og hvilke som skal gjøres internt.

- Man må bruke tid å tenke gjennom. Man får heller revurdere avtalene når det har gått en stund, anbefaler Stern. Det er svært viktig å ikke fastlåse seg. Partene løste dette gjennom møter hvor de vurderte fremgangen og korrigerte etter behov.

■ **DHL tok inn flere** anbud og hadde samtaler med de aktuelle leverandørene for å kvalitetssikre løsningen. DHL så det som en stor fordel at tilbyderer de til slutt valgte, hadde samme lønssystem, og det var bare å føre over.

■ **En annen fordel** var at de hadde samme HR- og lønssystem. Pris spilte selvfølgelig også en rolle.

### Spar på automatisering

Stern understreker viktigheten av at

## PROFIL

### Liv Marit Stern

■ **Stilling:** Head of Human Resources for DHL Express Norway.

■ **Utdanning:** MBA fra Midwestern State University, Texas.

■ **Tidligere:** Hun kom til DHL i 2007 fra Sodexo AS, hvor hun var organisasjonssjef. Stern var tidligere HR- and Chief of Staff i BP Fuels and Lubricants AS.

alle internsystemer er kompatible slik at overføringer skjer automatisk. DHL bruker standardbilag som for det meste scannes og sendes til lønn.

Det som legges inn på lønn, overføres automatisk hver natt. Tidsregistrering går som fil direkte til leverandørens system, uten noe manuelt arbeid. - Man slipper menneskelige feil, forklarer Stern som mener det er mye å spare ved å automatisere prosesser.

Partene har faste møter et par ganger om året pluss telefonkontakt etter behov. Det er nå snakk om månedlige telefonmøter etter hver lønnskjøring. - Det er selvsagt alltid noe man kan bli bedre på, både hos dem og oss, sier Stern. De har dessuten nesten daglig kontakt med saksbehandlerne og begge parter har vært på besøk hos hverandre. - Man må få litt forståelse for hverandres arbeidsdag, slik at man sammen kan tenke hvordan vi kan gjøre dette bedre.

### Jobb med dedikerte personer

- Vi har hatt den fordel at det har vært dedikerte personer som har DHL. Det tror jeg er et must for å få det til å fungere, mener Stern. Hun synes også at de selv er blitt flinkere og mer struk-

turet som resultat av outsourcingen. - Vi har lært noe og fått masse erfaring, konstaterer hun. En annen fordel ved å outsource er at du slipper forstyrrelser og ekstra jobbing forbundet med intern lønnskjøring.

Av ulemper mener Stern at et eksternt firma naturlig nok ikke har samme eierforhold. - **Fordelene er at vi ikke er sårbare med hensyn til sykdom, ferieavvikling og kompetanse. Vår samarbeidspartner har alltid ressurser til å ivareta tidsfrister etc.**, konstaterer hun. Hun ser også en stor fordel ved at man gjennom å outsource stadig får nye oppdateringer. Man trenger heller ikke å kurse på systemer og regelverk. Stern mener det har fungert bra med unntak av en del barnesykdommer i starten. - Vi hadde for liten tid til forarbeid, men vår leverandør har vært veldig fleksibel. Hun forteller at alt ble gjennomført på én runde. Ved ettertanke mener hun det kunne ha vært lurt å innføre trinnvis. - I begynnelsen var det vanskelig å slippe taket, innrømmer hun, men med tett samarbeid synes hun at det nå går greit.

GUNN IREN KLEPPE

redaksjonen@mediaplanet.com

# DHL kjører alt.

## Bortsett fra lønn.



**FINN RIKTIG AVTALE**  
 Det krever både tid og god dialog å komme frem til den rette samarbeidsavtalen. – Det er en prosess å lande på riktig servicenivå, sier Liv Marit Stern.



**UNNGÅ FELLENE!**

■ Dr. oecon. Hans Solli-Sæther fra Handelshøyskolen BI gir deg sine aller beste outsourcing-tips:

**Ikke gjør dette**

- ! Outsourcing kan få uforutsette eller negative konsekvenser dersom du:
  - Outsourcer aktiviteter som ikke burde være outsourcet.
  - Velger feil leverandør.
  - Inngår dårlige kontrakter.
  - Overser personalspørsmål.
  - Mister kontroll over aktiviteten som er tjenesteutsatt.
  - Overser skjulte kostnader.
  - Unnlater å forberede termineringsstrategi.

**Ivareta hensyn**

! Vær obs på at tjenesteleverandørens aktiviteter må ivareta hensyn til håndtering av fortrolig informasjon.

**Pass på at dette ikke skjer deg:**

! En bedrift måtte insource igjen etter at leverandøren feilet. Bedriftens lønningskontor ble nedlagt, men tjenesteleverandør ønsket ikke å overta personell. Viktig kompetanse ble borte og kvaliteten på leveransen ble for dårlig. Det kan derfor være en ide å beholde lønnings-sjef og kontroll over lønns-systemet og eventuelt starte med outsourcing av prosessens "low end".



**Hans Solli-Sæther**  
 Dr. oecon., Handelshøyskolen BI

**Den kjører vi for dem.** Overlat lønnskjøringen til oss – og din bedrift blir bedre på det den skal være god på.

**ADITRO**

## NYHETER

TIPS

4

BRUK  
NETTSKYEN

**GÅ ONLINE, SPAR PENGER**  
Det er opp til 80 prosent billigere å drifte bedriftens IT-løsning som en del av en stor, ekstern serverpark i sammenlignet med å ha egen server. FOTO: PGIAM /ISTOCK

## Slik tar du bedriften til syvende himmel

■ **Spørsmål:** Hvorfor bør ditt selskap velge nettskyen – dvs. "cloud computing"?

■ **Svar:** Du får et brukervennlig og sikkert IT-system, som kan spare opp til 80 prosent av kostnadene knyttet til drift.

- Bedrifter har enten egen server, bruker en fellesserver utomhus i Norge eller bruker en del av en stor internasjonal serverpark. De to siste løsningene er cloud computing,



**Anette Holtedahl**  
Produkttdirektør i  
Microsoft

så dette er ikke noe grunnleggende nytt, forklarer produkttdirektør i Anette Holtedahl i Microsoft.

De fleste enkeltpersoner og bedrifter bruker nettskyen allerede – til enkelte funksjoner, som e-post og nettmøter. Men mange flere kan oppnå stor kostnadsbesparelse ved å legge de fleste eller alle IT-funksjoner ut på skyen.

### Kutt kostnader

Internettbaserte løsninger har nå blitt så gode at man kan legge ut alle bedriftens IT-funksjoner til en server langt borte. Man kan for eksempel velge en server et sted på den andre siden av kloden til intranett, til å lagre bedriftsinformasjon og til lønnsutbetalinger.

- **Kapasiteten i stordriftsserverne utnyttes hundre prosent. Det er opp til 80 prosent billigere å drifte bedriftens IT-løsning som en del av en stor, ekstern serverpark i forhold til å ha egen server i bedriften. Mye av innsparingen ligger i lavere personalkostnader, redusert arealbruk og strøm,** sier Holtedahl.

På kjøpet får man tilgang til verdens beste IT-eksperter som holder øye med, og retter opp evt. feil på serverne i de enorme driftssentrene.

### Dekk dine behov

Både IDC og konkurrenten Gartner trekker fram nettskyen som en av teknologiene som vil modnes

og vokse i 2010. Analyseinstitutter anbefaler nå IT-direktører å bruke nettskyen til flere behov.

Svenskene har skjønnet dette: Ifølge en undersøkelse fra RADAR planlegger 17 prosent av de spurte svenske bedriftene å legge en eller flere nye IT-funksjoner til skyen, mot 10 prosent av de norske.

- Det kan sammenlignes med moderne produksjonsmetoder. Ta Sætrekjeksens. Før var den laget med råvarer fra Sætre, nå har den ingredienser fra 12 land. Alle råvarene er kvalitetssikret, og kjeksens er den samme – men mye mer rasjonelt produsert, forklarer Holtedahl.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com



### TIPS OM NETTSKYEN

#### Lagre på nettet

→ "Cloud computing" er tjenester og datalagring på internett istedenfor på lokal server. Alt en bedrift trenger av IT-løsninger, fra e-post til intranett, fra lønssystemer til kundelister, inkludert stadig flere spesialiserte tjenester, kan legges til skyen.

#### Vit hvor dataene er

→ Velg en leverandør som oppgir hvor i verden dataene lagres, slik at du som kunde evt. kan få dem slettet eller overført, hvis kundeforholdet opphører.

#### Gjør det selv

→ Å flytte e-postadresser og andre tjenester, f.eks. intranett, fra egen server til en internasjonal storserver, er enkelt. Med litt IT-kunnskap og ved å følge et data-program, kan du gjøre det selv.

#### Sjekk sikkerheten

→ Systemene fra enkelte leverandører er ISO-sertifisert og støtter andre kvalitetsstandarder og reguleringer som SOX. Du kan beholde brannvegger og annet vanlig sikkerhetsutstyr.

#### Øk tilgjengeligheten

→ Nettskyen kan gjøre det økonomisk mulig også for bedrifter med mange ansatte som ikke bruker PC daglig, å tilby alle medarbeiderne bedrifts-e-post- og intranett-tilgang.

#### Nå hele verden

→ Nettskyen kan gjøre det mulig for norske selskaper som tilbyr f. eks. IT-tjenester, rådgivning, tekst og bilder å vokse seg store. Å sitte i Norge er ingen begrensning – ved hjelp av nettskyen kan tjenestene tilbys over hele verden.

Brukervennlig og  
fleksibel klient

Daglig backup og  
enkel restore

Prøv gratis  
i 30 dager

Statusrapport  
pr e-post

Norsk klient for PC,  
MAC og Servere

## itum Online Backup



### Problemfri Backup basert på Cloud Computing

#### Prøv oss - vi kan ASP og Hosting

Les mer om produktet på [www.itum.no/trygghet](http://www.itum.no/trygghet)  
eller kontakt oss via e-post: [drift@itum.no](mailto:drift@itum.no)

*Smartere løsninger...*

**itum**  
www.itum.no

## Er du lei av uforutsigbare IT kostnader?

▶▶▶ Vi har løsningen – **Managed Services** er en forutsigbar og komplett driftstjeneste for din IT.

En avtale med OfficeTeam inkluderer drift, oppdateringer, overvåkning, og support til en fast månedlig pris. Avtalen inkluderer alle enheter i ditt nettverk og tilpasses etter ditt spesifikke behov.

**Ta kontroll over din IT i dag!**

Kontakt OfficeTeam på telefon 22 13 00 00 eller e-post: salg@officeteam.no

[www.officeteam.no](http://www.officeteam.no)

 **OfficeTeam**  
Vår IT kompetanse - din trygghet

2010  
Preferred Partner  
GOLD  


OfficeTeam er  
kåret til årets  
Microsoft SMB  
partner 2009

## Outsourcing av sentralbordet?

- ✓ Intet fravær
- ✓ Aldri opptatt
- ✓ Kortere svartider
- ✓ Lavere kostnader
- ✓ Økt Kundeservice

Kontakt oss i dag.  
La oss gi deg de hyggelige svarene.

**Tlf. 800 31 333**

 **Telefon<sup>®</sup>  
sekretæren**






Telefonsekretæren håndterer daglig sentralbordet for hundrevis av selskaper fra alle deler av landet. Stadig flere selskaper velger å outsource sentralbordet til våre hyggelige og effektive medarbeidere. Våre kunder består av alt fra små enmanns bedrifter til børsnoterte selskaper.

Telefonsekretæren tilbyr sentralbordservice til kostnader som følger trafikken.

I år er vi 20 år og har gjennom dyktige medarbeidere og avansert teknologi blitt ledende innen personlig sentralbordservice.

La oss håndtere sentralbordet så kan du la bedriften og nøkkelpersonell konsentrere seg om kjernevirksomheten!

### Teknologi:

-  Synkronisering av Outlook kalender med eller uten Exchange
-  Wap – Mobil tilgang til sentralbordet for alle ansatte
-  Ekstranett: oppdatering av person- og firmainfo, fravær- og avtaleadministrasjon, lese og sende meldinger.
-  Superbrukere kan administrere alle ansatte, fravær og kontaktelementer.
-  Key Account med tett oppfølging av din bedrifts sentralbordservice.

[WWW.BELLCOM.NO](http://WWW.BELLCOM.NO)

EN DEL AV BELL COMMUNICATION, ETABL. 1990 – VELKOMMEN TIL NORGES STØRSTE SENTRALBORD

B000N1

## NYHETER



TIPS

5

SETT UT STØT-  
TEFUNKSJONER

**FRIGJØR RESSURSER**  
Har din SMB liten IT-kompetanse, kan du dra nytte av å outsource til profesjonelle IT-leverandører, mener forsker Hans Solli-Sæther.  
FOTOMONTASJE, FOTO: ISTOCK

## Spar penger ved å outsource IT

■ **Spørsmål:** Hvordan kan små og middelstore bedrifter klare å prioritere kjernevirksomheten høyere?

■ **Svar:** Ved å outsource støttefunksjoner som IT, kan du frigjøre ressurser og fokusere på vekst og videreutvikling av din kjernevirksomhet.

- Støttefunksjoner kan med fordel outsources, sier forsker Hans Solli-Sæther ved Handelshøyskolen BI.

Har din SMB liten IT-kompetanse, kan du dra nytte av å outsource til profesjonelle IT-leverandører. Gjennom outsourcing kan du også få nytte av stordriftsfordeler.

Det kan imidlertid være en ut-

fordring å sitte igjen med liten IT-kompetanse. Solli-Sæther advarer at du da kan få vansker med å føre dialog med tjenesteleverandøren og lett bli overkjørt. Den høye innovasjonstakten innen IT gjør at du også må være oppmerksom på leverandørens ansvar for å bringe utviklingen tilbake til din bedrift.

■ **Når du som SMB** forhandler kontrakt om outsourcing, mangler du gjerne leverandørens profesjonalitet innen forhandlinger og avtaleforhold. Uten kompetanse og innsikt kan du bli fanget i en kontrakt du ikke forstår omfanget av.

■ **Et alternativ er** å søke profesjonell bistand og ta kostnaden som medfølger.

### Gjør godt forarbeid

- Avtaler er veldig situasjonsbestemte, sier Solli-Sæther. Du bør derfor være nøye på å beskrive arbeidsprosesser, spesifisere tjenester og definere ytelsesnivå avgjørende for å sette riktig pris. Solli-Sæther mener det kan være penger å spare om du gjør du et godt forarbeid.

De tre hovedelementene i en outsourcing-avtale er ifølge Solli-Sæther selve kontrakten, spesifisering av tjenestene og identifisering av tjenestenivået (SLA). En beskrivelse av tjenesten, dvs. kjøpers formål og krav, er sentral.

- **Ved å benytte feil kontraktstype kan du risikere at viktige forhold ikke ivaretas, og ure-**

### gulerte forhold kan igjen være en kime til konflikt,

advarer han. Fast pris eller variabel kost kommer an på situasjonen. - Uansett hvilken kontrakt du inngår, må du spesifisere behovet og følge opp leveransen, gjerne spesifisert i en ikke for omfattende SLA (Service Level Agreement), understreker Solli-Sæther.

Og det kan være penger å spare: I Outsourcingsundersøkelsen i 2007 forventet respondentene 20,8 prosent kutt i baseline-kostnadene før outsourcing - i snitt oppnådde de 17,6.

GUNN IREN KLEPPE  
redaksjonen@mediaplanet.com



### SPØRSMÅL OG SVAR



**Jonas Syrstad**  
Løsningsarkitekt,  
Pragma AS/Dataforeningen

#### ■ Hva bør inngå i en god forvaltningsavtale?

- Normalt vil jeg anbefale å ha med klare retningslinjer for endringshåndtering og vite hvem som har myndighet til å bestille disse. I tillegg er det lurt å ha med punkter om hvordan man skal håndtere endringer som kommer i støtte-tjenester som løsningen benytter. Dette kan være endringer i hvordan betaling skal skje over internett, endrede lover og reguleringer eller at en tjenestetilbyder legger ned eller blir kjøpt opp av andre. I verste fall kan man f.eks. bli stående uten en betalingstjeneste for nettbutikken.

#### ■ Bør man outsource alle IT-tjenester?

- Det meste av IT tjenester kan outsources. Og IT er for de fleste et verktøy som skal understøtte bedriftens prosesser og bidra til økt verdiskapning. Det å outsource IT drift og forvaltning til proffe leverandører som har dette som kjernevirksomhet, kan i mange tilfeller være billigere og gi et bedre tjenestetilbud til bedriften. Imidlertid bør det være noen i bedriften som har noe kjennskap til hvilke muligheter IT kan gi for å effektivisere prosesser og øke konkurransekraften. Det kan derfor være lurt å knytte til seg en uavhengig rådgivningspartner. Det å ha en strategi for IT betyr ikke at man skal være ledende innen bransjen til å ta i bruk ny IT, men å finne det nivået som gir best ROI og mest mulig verdi.

En fullstendig oversikt over ditt regnskap er bare et tastetrykk unna ...

Netledger er et nyskapende selskap med 40 entusiastiske ansatte som tilbyr outsourcing av økonomi og lønnsfunksjonen



**Netledger AS**  
Østensjøveien 39/41. 0667 Oslo. Telefon: 22 72 92 92  
www.netledger.no

there's no ledger like **netledger**<sup>®</sup>  
Autorisert XLEDGER.NET™ partner

Ny programvare på jobben:

# Mestring er moro, smittsomt og økonomisk!



Opplæringsbehovet blir ofte undervurdert ved innføring av ny programvare, og unødig tidsbruk grunnet mangelfulle IT-ferdigheter forårsaker betydelige skjulte kostnader. Vox-barometret viser at hele 70 % av norske ledere har uttrykt at virksomhetene har et udekket opplæringsbehov. Det trenger ikke å være slik...

DataPower Learning er markedsledende innen e-læring og bøker for Microsoft Office og Windows. Vi leverer også skreddersøm av kurs for software, ulike bransjer og fagområder. DataPower Learning er Microsoft Gold Certified Partner og er med 25 års fartstid en av de mest erfarne i bransjen!

*IT-investeringer:*

*Riktig teknologi + Kyndige brukere*  

---

*Anskaffelseskost*

= Lønnsomhet

**DataPower<sup>®</sup> Learning**

**Microsoft**  
**GOLD CERTIFIED**  
Partner

**www.datapower.no**

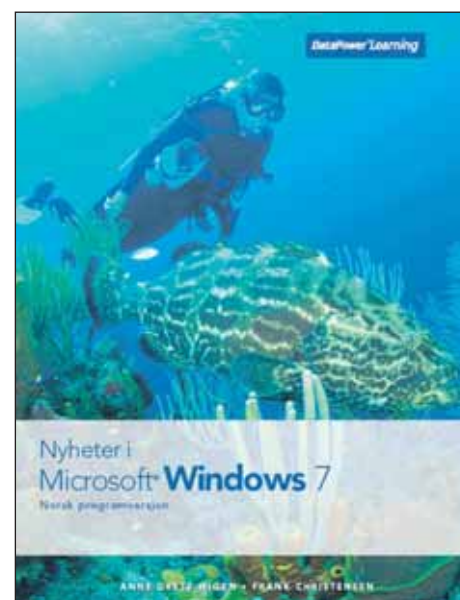
Kjøp og start opplæring på Internett umiddelbart.

**E-læring**

Motiverende, rimelig og miljøvennlig opplæring via nett.

**Lærebøker**

Norske databøker for egen læring og undervisning.



## NYHETER

# Husk riskene ved outsourcing av lønn



■ **Spørsmål:** Hva må du passe på du skal outsource lønn?  
 ■ **Svar:** Lønn er et svært komplisert fagområde underlagt lover, regelverk og tariffavtaler med mange endringer å holde seg oppdatert. Vær påpasselig med å sikre gode, trygge rutiner.

Fagsjef skatt i NARF, Knut Ivar Høylye, viser til fordeler som økt effektivitet, bedre kvalitet, lavere kostnader og redusert risiko ved å outsource lønn. Outsourcer man til et regnskapsbyrå som har mange oppdrag, vil rutiner være godt innarbeidet og leverandøren vil kunne utføre arbeidet på en effektiv måte.

En leverandør med lønn som hovedvirksomhet vil også ha et større kvalitetspress og ha tilgang til flere faglige impulser. Lønn er et svært komplisert fagområde hvor det skjer mange regelendringer, men autoriserte byråer er forpliktet til å holde seg oppdatert.

Lavere kostnader kan oppnås ved at leverandører med lønn som sentral oppgave nettopp jobber mer effektivt. Byråer med lønn som hovedvirksomhet kan også fordele kostnader ved innkjøp av programvare på mange kunder. Risiko kan reduseres ved at leverandøren har flere ansatte som arbeider med lønn (redundancy). Du risikerer derfor ikke å bli sittende uten kompetanse ved sykdom eller ferie.

## Oppnå besparelser

Ifølge Outsourcingsundersøkelsen 2007 (Gottschalk & Solli-Sæther, BI), var den største driveren for outsourcing nettopp tilgang til ressurser og kompetanse. Dette fulgt av



**VIRKSOMHETSKRITISK.** Gode rutiner og god kvalitet på leveransen er viktige momenter ved outsourcing av lønn, sier Knut Ivar Høylye i NARF. FOTO: EINAR AA. TRYTT

muligheten for å fokusere på egen kjernevirksomhet og kutte produktjonskostnad. Innen lønn og personal viste rapporten en oppnådd besparelse på 17,8 prosent sammenlignet med baseline kostnader.

Generelt oppnådde hele 82 prosent av de outsourcede tjenestene den avtalte kvaliteten. Den største risiken var forbundet med utilstrekkelig servicekvalitet. Forsker-

ne viste også til en utenlandsk undersøkelse (Barthélemy, 2003), som viser at de største truslene er dårlig kontrakt og kontroll.

## Sikre gode leveranser

- Spesielt relevant for lønn er håndtering av lover, regelverk, tariffavtaler, sier Solli-Sæther.

Høylye bekrefter dette. - **I regnskapsbransjen ser vi på lønn som**

en virksomhetskritisk oppgave. Ansatte liker veldig dårlig når lønn subbetalingen skjer for sent eller er feil. Skjer det mer enn et par ganger, risikerer arbeidsgiver at arbeidstager ser seg om etter ny jobb. Høylye understreker derfor viktigheten av å forsikre seg om gode, sikre rutiner og god kvalitet på leveransen.

Høylye viser til NARFs bransjestandard for lønnsoppdrag som alle autoriserte regnskapsførere plikter å holde seg til.

- Dette er en rettslig standard som inneholder føringer for god kvalitet, forklarer han. Det er en kvalitetsstandard som bidrar til å trygge leveransen. Den tar for seg krav til registreringsarbeidet, rapportering, dokumentasjon og kvalitetskontroll.

## Fokuser på rutiner

- Det er viktig at oppdragsgiver og oppdragstager er flinke til å tenke over hvilke rutiner som skal gjelde og hvordan kontakten skal være, understreker Høylye.

Han anbefaler også forsiktighet med bruk av personlige e-postadresser. Skulle saksbehandler bli syk, kan det være en god rutine at tjenesteleverandør har en felles e-postkasse. Siden dette er et felt med en del taushetsbelagt informasjon, bør imidlertid adgang være begrenset. Avslutningsvis minner han om at lønnsregelverket i Norge er såpass detaljert og krevende å sette seg inn i, at det fort kan bli dyrt å outsource tjenesten til et utenlandsk foretak.

GUNN IREN KLEPPE  
redaksjonen@mediaplanet.com

## FAKTA

### Norges Autoriserte Regnskapsføreres forening

■ **NARF har som formål** å fremme de autoriserte regnskapsføreres faglige, økonomiske og sosiale interesser gjennom myndighets-, kvalitets-, kompetanse- og relasjonsarbeid.

■ **Foreningen har** medlemsfokus og retter sin hovedvirksomhet mot fagarbeidet, myndighetskontakt og øvrig relasjonsarbeid.

■ **Kvalitetskontrollen** gjennomføres av NARF etter retningslinjer for samarbeid, regulert i egen avtale med Kredittilsynet.

! **Les mer på nettet:**

www.narf.no  
www.kredittilsynet.no

## 6

### NARF'S BESTE TIPS

#### Velg riktig leverandør

1 For tilgang til kompetanse, sørg for å outsource til leverandør med god kjennskap til fagområdet. Vær obs på at lønn er et svært komplisert fagområde med et detaljert regelverk, mange tariffer og mange endringer å holde seg oppdatert på.

#### Knytt deg til flere ansatte

2 Bedre trygghet kan oppnås ved å outsource til leverandør der flere ansatte jobber med lønn. Man er dermed mindre sårbar ved sykdom, ferier, o.a.

#### Prioriter gode rutiner

3 For å sikre effektivitet, sørg for å outsource til leverandør med mange lønnsoppdrag og godt innarbeidete rutiner.

#### Gå etter erfaring

4 Effektivitet kan gi lavere kostnader. Sørg derfor også for outsource til leverandør med god kjennskap til og erfaring med fagområdet (dvs. lønn som hovedvirksomhet).

#### Oppnå besparelser

5 Besparelser kan oppnås gjennom stordriftsfordeler ved å outsource til et større selskap. Her kan også kostnader (som til programvare) fordeles på flere kunder.

#### Sikre leveransen

6 Sørg for å outsource til en leverandør som holder seg til bransjestandard for lønnsoppdrag. Kvalitetsstandarden trykker leveransen.



## Få ut fakturaen fort!

Når man starter et nytt selskap er det godt å vite at man har et system for å få inn pengene.



Books by Hansaworld er et komplett regnskaps-, faktura-, lager-, og kundeoppfølgings-system (CRM). Programvaren er spesielt egnet for gründere som ønsker brukervennlighet, effektivitet og ytelse.

Books by Hansaworld fungerer like bra på Windows, Mac og Linux.

Kjøp ditt system i dag

**Books**  
by Hansaworld

**Kun kr. 4 495,-**

**AVONE IT**

Obligatorisk årlig support og vedlikehold tilkommer, kr. 150,- pr. mnd.

avone IT AS – www.avoneit.com – telefon 98 23 34 00

MEDLEM AV

**NARF**  
Norges Autoriserte  
Regnskapsføreres Forening

# Heiene Regnskap AS

Profesjonell leverandør av regnskapstjenester og rådgivning.

Vi har 30 års erfaring!

Vi løser våre klienters hodepine med alt fra etablering til ferdig utfylte papirer!

Kontakt oss for et uforpliktende møte: +47 23 00 20 50

E-post: post@heiene.no

Web: www.heieneregnskap.no

**Heiene**  
Regnskap a.s

# Ett system

- utallige muligheter

**Microsoft®**  
**GOLD CERTIFIED**

*Partner*



# unimicro

- økonomisystemer

Tlf. 55 38 77 77  
[www.unimicro.no](http://www.unimicro.no)

## FAGLIG INNSIKT



Utvikling av programvare i lavkostland kan føre til store kostnadsinnsparinger. For å lykkes er det avgjørende å være en god kunde. **Tre viktige egenskaper** ved en god kunde er at den **1)** er i stand til å velge kompetente leverandører, **2)** at den har tilstrekkelig egen IT-kompetanse og **3)** at den har en tett oppfølging av leverandøren.

## Offshoring: Vær en god kunde – og du vil lykkes

Leverandørvalg basert på kompetanse, ikke lav pris. For å lykkes med offshoring av IT-prosjekter er det viktig at prisen ikke er urealistisk lav og at kunden vektlegger og er i stand til å vurdere kompetansen til potensielle leverandører.

Et sterkt prisfokus, som dessverre er det vanlige i offshoringsprosjekter, fører ofte til lav kvalitet på programvaren, overskridelser i tid og høye livstidskostnader. Det er i det hele tatt svært optimistisk å tro at det finnes noe som heter fast pris på programvare, der vesentlige egenskaper som kvalitet og utvidbarhet, sjeldent er godt spesifisert.

### Lær av erfaring

Valg av leverandør bør i stedet være basert på en grundig evaluering av tidligere utført arbeid i relevante prosjekter med tilsvarende kunder. Ikke minst er det viktig å være opptatt av hvilke prosjektledere og utviklere som vil få ansvaret for ditt prosjekt.

Forskjeller i produktivitet og kvalitet på arbeidet til utviklere, selv hos kompetente leverandører, kan være enorm. Det er for eksempel ikke uvanlig at 20 prosent av utviklerne gjør opptil 80 prosent

av jobben.

Får kunden mange av de dårlige utviklerne og prosjektlederne på sitt prosjekt, hjelper det ikke at leverandøren har mange tidligere suksesshistorier å vise til. Kompetanse til å skrive et godt tilbud er langt fra det samme som tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre prosjektet.

### Sikre egen IT-kompetanse

Det er en kritisk grense for hvor mye IT-kompetanse en kunde kan sette ut til eksterne leverandører, uten at risikoen for å feile blir uholdbar stor.

■ **I en studie fant man** at organisasjoner som brukte mer enn 20 prosent av IT-budsjettet på egne ressurser, lyktes i mer enn 80 prosent av prosjektene med eksterne leverandører. De som brukte mindre enn 20 prosent, lyktes på den annen side i færre enn 30 prosent av prosjektene.

Det er i offshoring-sammenheng ekstra vanskelig å velge og følge opp leverandører uten å ha egen IT-kompetanse. Det er i tillegg ekstra vanskelig å være en god leverandør uten å ha en kompetent kunde. Dersom kunden ikke har tilstrekkelig egen IT-kompetanse, bør konsulenter med god innsikt i kundens behov leies inn.

### OFFSHORING

”Det er i offshorings-sammenheng ekstra vanskelig å velge og følge opp leverandører uten å ha egen IT-kompetanse.”



Magne Jørgensen  
Professor og forsker, Simula  
FOTO: SVERRE CHR. JARILD

### Bli kjent med leverandør

Tett oppfølging underveis i prosjektet er kanskje den enkeltfaktor som har størst innvirkning på graden av suksess i offshoringsprosjekter. Ikke minst er det viktig å ha kontroll på hva som produseres underveis i prosjektet, slik at store overraskelser i sluttfasen unngås.

Tiden som må avsettes til oppfølging henger sammen med avstand i kultur. I så måte er det en fordel å velge leverandører fra Øst-Europa istedenfor leverandører fra for eksempel India og Kina.

En gjenganger når det gjelder samarbeidsproblemer i offshoringsprosjekter er at kunder og leverandører for ofte antar at den annen part tenker og kommuniserer som dem selv.

Våre erfaringsinnhentinger fra leverandører i offshorings-firmaer at leverandørene sjeldent får brukt nok tid til å lære kunden og dens arbeidsmåter å kjenne. Alvorlige misforståelser kan være konsekvensen.

I kulturer der det å innrømme at man ikke er sikker på om man har forstått kundens behov sitter lenger inne enn i norsk kultur, vil et sjenerøst budsjett til oppfølging være et svært viktig bidrag til å øke mulighetene for suksess og å redusere risiko.

### KONTRAKTSRETT

## Unngå disse fellene når du outsourcer til utlandet

■ **Spørsmål:** Hva må du passe på når du outsourcer tjenester til et annet land?  
■ **Svar:** At kontrakten følger norske krav til programvare, personvern, arbeidsforhold og SLA-krav.

– Outsourcing kan skje direkte til annet land, eller via en norsk leverandør med underleverandør i annet land. Poenget er å redusere kostnader, ved å outsource deler av virksomheten til et lavkostland, for eksempel India, Bangladesh, et av de baltiske landene eller et annet tidligere østblokkland.

I begge tilfelle må den bedriften hvis virksomhet outsources – direkte eller indirekte – sikre seg i kontakten med sin leverandør. Ved alle former for outsourcing – og særlig når den inneholder et element av tjenester fra et lavkostland – vil jeg anbefale at man bruker juridisk ekspertise, sier advokat Arve Føyen, som har spesialisert seg IT-jus, og ofte arbeider med offshore kontraktfesting.

**Det er norsk lov som gjelder for norske selskaper – også når de bruker tjenester utenlands.**

– Du må også være sikker på at din programvare kan lisensieres ut, eller at persondata kan overføres til det landet som det outsources til, påpeker Føyen.

### Unngå skjærene i sjøen

Han nevner fire områder hvor du lett kan trå feil:

■ **Dersom du ikke har kontraktfestet rettighetene til egen programvare** kan du oppleve at underleverandøren videreutvikler den og bruker den til egne formål, eventuelt selger bruk av programvaren til andre kunder.

■ **Dersom du ikke har en avtale om personvern for personlige opplysninger** som tilfredstiller norsk personvernlov og EUs personverndirektiv, kan du få en klekkelig bot. Mange land utenfor Europa har andre krav til sletting av personopplysninger, salg av personlig opplysninger til andre virksomheter og personrett til tilgang til informasjon om dem selv.

■ **Dersom leverandøren i lavkostlandet ikke følger ILO-krav til arbeidsforhold** og andre lovbestemte krav, kan det gå som da Telenor ble beskyldt for sosial dumping i Bangladesh.

■ **Og dersom du ikke har gode nok krav til SLA – kvalitetsnivået på tjenestene** – kan du få for dårlige og sene tjenester og være uten mulighet til sanksjoner når noe går galt.

NINA KRAFT

redaksjonen@mediaplanet.com



# OUTSOURCE NÅ – FÅ FULL ØKONOMISK KONTROLL!

✓ TA DE RIKTIGE BELUTNINGENE BASERT PÅ KORREKTE REGNSKAPSTALL

Haslestad Regnskap AS har mer en 50 års erfaring som leverandør av regnskaps tjenester til små og mellomstore bedrifter. Vi leverer hver dag tjenester til alt fra små enkeltmannsforetak til store landsdekkende detaljistkjeder, med hovedfokus på kvalitet og personlig oppfølging.

Vårt mål er at hver enkelt kunde skal føle seg verdsatt og ivaretatt. Vi jobber sammen med kunden for å finne individuelt tilpassede tjenester, og tilbyr våre kunder gode fremtidsrettede løsninger.

Vi har gode tekniske produkter, effektive rutiner og ikke minst erfarne og kompetente medarbeidere.

Haslestad Regnskap AS er et regnskapskontor med stor faglig bredde som tilbyr alle tjenester innenfor økonomistyring. Vi holder til på Skøyen i Oslo, men har kunder over hele landet.

Vi tar hånd om alt fra regnskapsføring, rapportering, budsjettering, årsregnskap/selvangivelse, fakturering, fordringsadministrasjon, lønns- og personaladministrasjon etc.

I tillegg tilbyr vi økonomisk rådgivning og har samarbeidspartnere innenfor ulike fagområder.

Hold fokus på selskapets kjernevirksomhet og la oss ta hånd om det som er vår kjernevirksomhet; regnskap, lønn og økonomistyring.

**Ta kontakt i dag for en uforpliktende samtale uten kostnad!**

Ta kontakt på tlf. 23 25 20 50 eller på [haslestad@jsh.no](mailto:haslestad@jsh.no)



HASLESTAD REGNSKAP AS





# INNOVATIV OUTSOURCING AV LØNN OG HR-TJENESTER

Kampen om kunder krever effektivisering og økt fokus på kjerneområder. Samtidig stiller situasjonen i arbeidsmarkedet høye krav til virksomheters HR-funksjon. Effektiv outsourcing av lønns- og personaltjenester kan være løsningen på begge disse utfordringene.

Menneskene er den mest verdifulle ressursen i en virksomhet. Motiverte medarbeidere presterer bedre, utvikler seg faglig og blir

værende i bedriften.

Men målrettet HR-arbeid er kostnads-krevende. Ved å sette ut hele eller deler av lønns- og personaltjenestene kan bedrifter frigjøre kompetanse, tid og midler til kjernevirksomheten, uten å gå på kompromiss med kvaliteten.

## Fleksible løsninger

Noen virksomheter ønsker å sette ut hele sin HR-funksjon for å frigjøre alle ressurser til å løse kjerneoppgaver. Andre outsourcer lønns-

og personaladministrasjon for å fokusere på strategisk HR-arbeid. Bluegarden kan fungere som lønnskonto, gi tilgang til sine systemer eller plassere en personalsjef i kundens organisasjon.

Bluegarden skreddersyr løsninger tilpasset hver enkelt kundes behov, og gir råd om kombinasjoner av webbaserte verktøy og manuelle tjenester som gir optimal kvalitet, effektivitet og kostnadsbesparelser.

## Nå også for SMB

Bluegardens visjon er å gjøre sine kunder til de mest effektive og nytenkende innen lønn og HR.

Innen enterprise-segmentet er Bluegarden representert innen de fleste bransjer. Nå satser selskapet på små og mellomstore bedrifter. I tillegg til en selvbetjeningsløsning tilbys utvalgte tjenester spesielt tilpasset SMB-markedet.

### Kompetanسهuset Bluegarden

Bluegarden leverer systemer, tjenester og rådgivning innen lønn, personal og outsourcing. Dette omfatter også løsninger for rekruttering, kompetanseutvikling, refusjon, tidsregistrering og arbeidsplanlegging.

Vil du vite mer om Bluegarden Outsourcing – Lønn og Personal?  
Ring 24 08 75 70 eller send oss en e-post til: [salg@bluegarden.no](mailto:salg@bluegarden.no).



[bluegarden.no](http://bluegarden.no)

## FOKUSER PÅ DET SOM ER VIKTIGST

For å henge med i dagens marked kreves det at din bedrift har full fokus på kjerneområdet. Samtidig har det aldri vært mer viktig å ha fornøyde medarbeidere som gir alt for bedriften. Effektiv outsourcing av lønns- og personaltjenester har for mange av våre nåværende kunder vært løsningen på begge disse utfordringene. I tillegg har det gitt helt konkrete resultater på bunnlinjen.

Vil du vite hva kan gjøre for å gi din bedrift en bedre bunnlinje? Ring 24 08 75 70 eller send oss en e-post til: [salg@bluegarden.no](mailto:salg@bluegarden.no)



**BLUEGARDEN**  
FORSKJELLEN ER MENNESKENE BAK