

Gevolgen outsourcing voor management control

# Help, mijn ICT-vendor werkt niet mee!

Alle grote organisaties besteden een deel van hun werk uit. In het geval van het outsourcing van ICT loopt dit voor grotere bedrijven gemakkelijk in de honderden miljoenen euro's. Dat zijn geen kleine contracten meer. De leverancier heet ineens 'vendor' en 'partner' die ook andere belangen heeft. Dat was natuurlijk niet de bedoeling.

Auteur **drs. Koen L.M. Perik RC** is partner van Palladio groep, advies en interim-bureau in Den Haag.

Outsourcing met één of twee grote *preferred suppliers* leidt tot een andere manier van werken, zowel voor de bedrijfsvoering in het algemeen (houd je ICT-vendor in het gareel) en specifiek voor de financiële bedrijfsvoering (inzichtelijkheid van ICT-kosten). In dit artikel worden twee onderwerpen aangekaart die bij controllers en financieel managers in dit verband voor hoofdbrekens zorgen. Enerzijds gaat het dan om control van de ICT-vendor: hoe zorg je voor beheersing van kwaliteit, hoeveelheden en kosten van geleverde diensten. Vendor control is een vak apart, dat ook nog eens nieuw is voor veel organisaties. Anderzijds gaat het om het (weer) inzichtelijk krijgen van de integrale winstgevendheid van producten en klanten waar ICT een belangrijke kostencomponent vormt. Het model van kostprijsberekening van ICT, zoals dat vóór de outsourcing werd gebruikt, moet namelijk aardig op de schop.

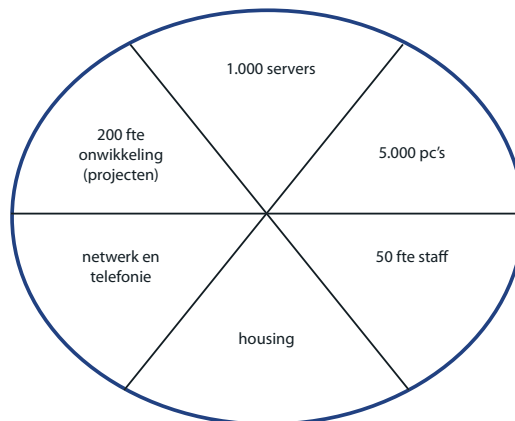
## Fictieve ICT-organisatie

Laten we eens een fictieve verzekeraar van dichtbij bekijken (zie figuur 1). De ICT wordt aan een Europese outsourcingorganisatie uitbesteed. Het gaat om 1000 servers en 5000 werkplekken, en 200 projectmedewerkers die aan ontwikkelprojecten werken. Daarnaast vallen ook het netwerk en telefonie onder ICT. Tot slot werken er 50 personen in de ondersteuning (project control, management, financiën, overige ondersteuning). De ICT-organisatie berekent jaarlijks kosten van ICT-producten en belast die door aan interne klanten (de 'business'). Tarieven, gebaseerd op integrale kostprijzen, worden opgenomen in service level agreements (SLA's), die met de verschillende in-

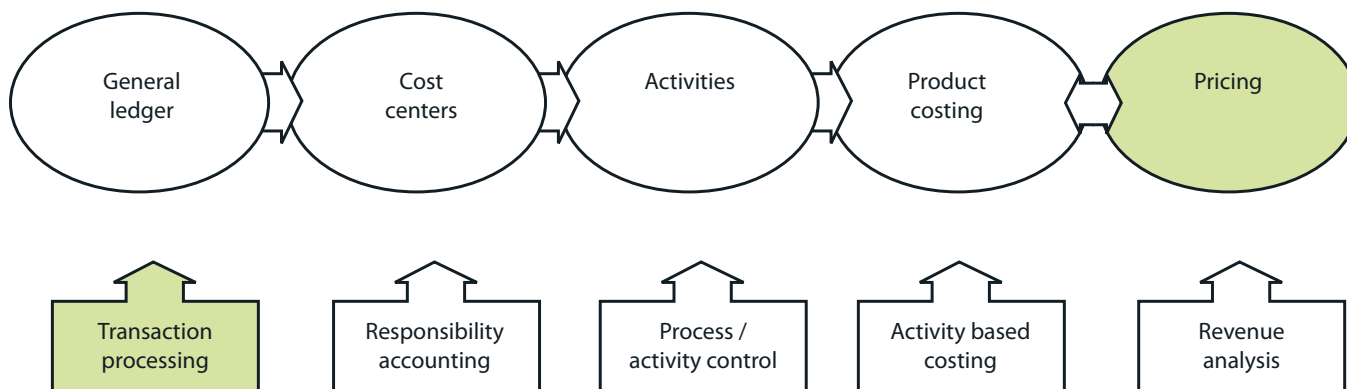
terne klanten worden overeengekomen. De integrale kosten worden berekend door middel van *activity based costing* (ABC).

Vanaf 2009 besteedt de verzekeraar zijn ICT geheel uit aan een externe Duitse partij, die activa in zijn geheel overneemt en op de balans zet, en vervolgens 'ICT-diensten' levert aan de verzekeraar. Dat betekent dat de hardware (servers, pc's), software (licenties, contracten) en mensen (ontwikkelaars en beheerders) overgaan naar de nieuwe vendor. De looptijd van het contract is vier jaar. In de organisatie zelf blijven 50 managers en medewerkers over, die zich onder andere met inkoop en contractmanagement bezighouden. Waar in het verleden diverse grote en kleine, vooral lokale leveranciers, ICT-hardware en -software leverden, is dat nu één grote

**Figuur 1** De fictieve ICT-organisatie



Figuur 2 Accountingprocessen en responsibility accounting



partij, die door een aanbesteding is geselecteerd. Hierna wordt een aantal control issues uitgewerkt die spelen bij de overgang van ICT in eigen beheer, naar een situatie van outsourcing.

#### Issue 1: huishoudboekje was niet op orde

Het eerste issue dat hier beschreven wordt, is dat de controlfunctie in de situatie voorafgaande aan de outsourcing al niet voldoende op orde is. Dat geldt zowel voor de financiële functie zelf, als voor het management accounting-instrumentarium. Naast het feit dat veel controllers nog te weinig aan business control doen en te veel tijd besteden aan het (financial) reportingproces, kan gesteld worden dat responsibility accounting en cost management (activity based costing) nog niet voldoende in de organisatie zijn ingevoerd.

In figuur 2 is weergegeven welke verschillende accountingprocessen in de huidige organisatie reeds te weinig aandacht krijgen (de witte ovals). De nadruk ligt nog te veel op financial accounting en er is te weinig aandacht voor responsibility accounting. Daarnaast is er te weinig inzicht in kosten van processen en eindproducten. De tarieven van ICT-producten ten behoeve van interne doorbelasting worden weliswaar jaarlijks geïndexeerd, maar niet jaarlijks berekend door middel van een gedegen kostenallocatiemodel.

Het belangrijkste om in dit verband op te merken, is dat de organisatie in 2008 nog te weinig aan control op de inkoopprocessen deed en tevens dat kostenbeheersing nog niet voldoende prioriteit had. De outsourcing vereist echter nog een verdere aanscherping van (met name) de control op inkoopprocessen (vendor control). Anders wordt de verzekeraar 'gepeupeld' door de vendor, die zijn zaakjes wel op orde heeft. De vraag is of de organisatie hiervoor in 2008 al voldoende kennis en ervaring heeft opgedaan. Voor het

goed aansturen van een vendor is dit een belangrijk aandachtspunt.

#### Issue 2: houd je vendor in het gareel

Met de uitbesteding wordt in de achtergebleven ICT-organisatie een nieuwe functie geïntroduceerd en die heet 'vendor management'. Deze functie behelst contractmanagement en omvat de taak om de beoogde besparingen daadwerkelijk te behalen. Dit betekent dat er tevens een nieuw financieel proces zal ontstaan, namelijk het toezien op de kwaliteit en kosten van leveringen door de nieuwe outsourcepartner, de vendor. Dit proces, vendor control, kan worden beschouwd als de financiële component van vendor management.

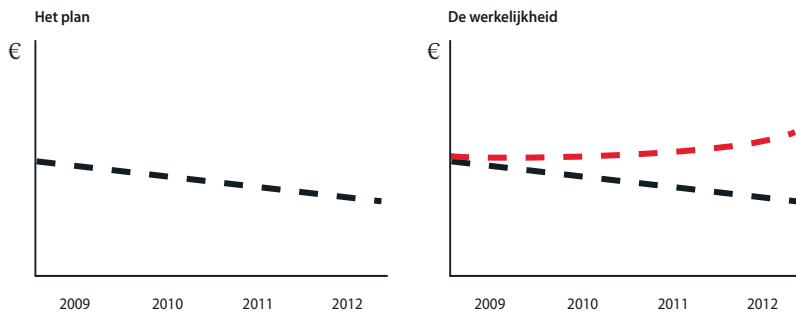
Er is natuurlijk niet voor niets gekozen voor het

## Outsourcing betekent feitelijk dat een groter deel van de kosten als variabel kan worden beschouwd

outsourcing van ICT. De kwaliteit zou moeten toenemen en de kosten zouden lager moeten worden (zie figuur 3). Het vierjarige contract voorziet in een significante kostenbesparing. De gevaren die op de loer liggen, zijn enerzijds dat systemen (met name servers) en applicaties ook daadwerkelijk moeten worden uitgezet, en daarnaast dat nieuwe wensen van de business goed worden beoordeeld op noodzaak. De praktijk leert dat anders de kostenbesparingen eenvoudigweg niet worden gerealiseerd.

De ICT-vendor heeft in dit verband een ander belang dan de verzekeraar: meer bestellingen van ICT harden software betekent meer omzet voor de vendor, die zijn managers natuurlijk ook afrekent op het vergroten van de omzet binnen het bestaande contract. De verzekeraar zal daarom zelf een belangrijke rol moeten spelen in het daadwerkelijk uitzetten van systemen en met de business alleen die nieuwe ICT- >>

**Figuur 3** Het plan versus de werkelijkheid



projecten en hardwarebestellingen doorgang moeten laten vinden waarvan de noodzaak evident is.

**Issue 3: inzicht in ICT-kosten**

Van een ondersteunende activiteit wordt ICT steeds meer van invloed op de strategische keuzes van een organisatie. En waar in bepaalde branches ICT-kosten nog slechts enkele procenten van de totale operationele kosten vormen, zijn er branches, waaronder de financiële sector, waar ICT-kosten een groot aandeel (tot meer dan 15%) in de kosten kunnen vertegenwoordigen. De financiële besturing en beheersing van een dergelijke invloedrijke activiteit en omvangrijke kostenpost krijgen de laatste jaren steeds meer aandacht. Bij ICT cost management gaat het om beheersing van de kosten van ICT en daardoor uiteindelijk van de verzekeraar. Een voorwaarde voor cost management is een goed inzicht in de kostprijsofbouw van producten en diensten, en in de wijze waarop de afnemers (ook de interne) van de producten en diensten de kosten krijgen doorbelast.

Met ICT cost management zijn de volgende doelen beoogd:

- een betere beheersing van de afdelingen en interne bedrijfsprocessen (process control);
- een verbeterd inzicht in de integrale kosten per doorbelaste service en ICT-product (product of service costing);
- een verbeterde onderbouwing van tarieven en van doorbelasting ten behoeve van gebruikers (pricing & charging).

De outsourcing betekent feitelijk dat een groter deel van de kosten als variabel kan worden beschouwd. Alle producten zijn immers diensten en als die dienst niet meer wordt afgenomen, nemen ook de kosten (de vendor charges) af. Opgemerkt moet worden dat de ICT-vendor natuurlijk een bepaalde minimumafname veronderstelt, wat betekent dat de kosten van ICT op heel korte termijn (binnen een jaar) niet geheel variabel zijn. De gevolgen voor een ABC-model en de bijbehorende doorbelasting van kosten zijn echter groot. Het model wordt eigenlijk een stuk eenvoudiger dan toen ICT nog in eigen beheer plaatsvond. De meeste kosten van de diensten zijn ineens vrijwel volledig vanuit de factuur van de vendor te koppelen aan de ICT-producten in de service level agreement met interne klanten.

**Genoeg werk voor controllers**

Outsourcing met één of twee grote preferred suppliers leidt tot een andere manier van werken, zowel voor de bedrijfsvoering in het algemeen (houd je ICT-vendor in het gareel) en specifiek voor de financiële bedrijfsvoering (inzichtelijkheid van ICT-kosten). Veel grote bedrijven besteden hun ICT gedeeltelijk of geheel uit. Dat gaat om grote bedragen en vereist een professionele benadering met betrekking tot vendor management en vendor control. Daarnaast zet outsourcing van ICT de bestaande systematiek om inzicht in winstgevendheid te hebben op zijn kop. Er moet dan een nieuw (en eenvoudiger) ABC-model worden ontwikkeld. Genoeg werk voor controllers dus bij outsourcing van ICT. <<

*Van Koen Perik verscheen onlangs het boek '12 vrolijke verhalen over financieel management'. Hierin legt hij uit dat veel onderwerpen waar een controller mee bezig is slimmer kunnen, en soms zelfs maar beter helemaal niet kunnen. Bij elk verhaal hoort een ludieke cartoon. Het boek is verkrijgbaar via [www.palladio.nl/12vrolijkerverhalen](http://www.palladio.nl/12vrolijkerverhalen) en kost € 14,00.*

**Figuur 4** Kostprijsofbouw voor de outsourcing en kostprijsofbouw na de outsourcing

