

# STAP VOOR STAP SOX-COMPLIANT MET SOURCING GOVERNANCE

*Als CEO of CFO van een multinational met een Amerikaanse moedermaatschappij bent u sinds de invoering van Sarbanes Oxley (SOX) persoonlijk aansprakelijk voor de juistheid van uw jaarrekening. Een gedeelte van uw verantwoordelijkheid wordt gedekt door het afdwingen bij de leverancier van een Statement on Auditing Standard (SAS70). Hiermee verzekert u zich van een SOX-compliant dienstverlener. Dit dekt echter niet uw verantwoordelijkheid voor de interne controle- en aanstuuringsverplichtingen die SOX stelt. Het bewust omgaan met sourcing governance in uw organisatie zorgt voor een uitbestedingrelatie waarbinnen controle en uitvoering gewaarborgd zijn. In dit artikel vindt u naast een introductie van sourcing governance ook een beknopt implementatieplan.*

DOOR MICHEL KUIJPERS, GUIDO BRAAM EN HAN HENDRIKS

**C**orporate governance en SOX, beide termen zijn veel gehoord omdat organisaties aandeelhouders wil overtuigen dat het bestuur 'in control' is. Het hebben van transparante verslaglegging en het kunnen afleggen van verantwoording is daarbij prioriteit nummer één. Een groeiend aandachtspunt binnen corporate governance is de toename van uitbestedingen. Deze toename komt mede door het besef dat waardecreatie steeds meer buiten de eigen organisatie gezocht kan worden. De besturing van 'extended enterprises' volstaat niet met het institutionaliseren van traditionele corporate governance, die zich immers alleen op de interne organisatie richt. In de praktijk blijkt dat weinig organisaties een passend antwoord hebben op de governance buiten de grenzen van de eigen organisatie.

Nu eerst een definitie van sourcing governance. Dat is: *het integraal aansturen en evalueren van de (externe) dienstverlening, waarbij continu de vraag wordt gesteld welke bedrijfsprocessen en -activiteiten intern of extern moeten worden uitgevoerd om een optimale bijdrage te leveren aan de bedrijfsdoelstelling(en)*. Kort weergegeven kent sourcing governance de volgende subdoelen:

- ~ in- en overzicht geven in uitbestedingsrelaties;
- ~ een leverancier kunnen aansturen na een outsourcing of bij overige dienstverlening;
- ~ opbouwen en onderhouden van een langdurige (vertrouwen-)relatie met leveranciers;

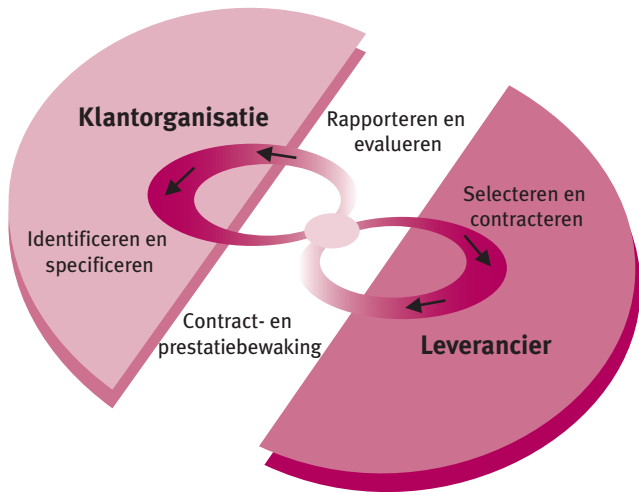
- ~ risico's beheersen door grip te houden op prestaties van de externe leveranciers;
- ~ kosten besparen door contracten actueel te houden en tijdig te beëindigen;
- ~ de gecontracteerde dienstverlening structureel laten aansluiten op de eisen en wensen van de business;
- ~ op objectieve wijze de prestaties van de leverende partijen beoordelen en vergelijken;
- ~ de leveranciersmarkt kennen zodat de klantorganisatie weet wat het van de leverancier kan verwachten;
- ~ inzicht krijgen en houden in de totale uitgaven;
- ~ het dienen als enige en centrale aanspreekpunt voor de leverancier.

## KERN VAN SOURCING GOVERNANCE

Uit deze subdoelen is af te leiden dat de kern van sourcing governance zich richt op het afstemmen van de wensen en eisen tussen de klantorganisatie en de dienstverlening van leveranciers. Het onderhouden van een klant-leveranciersrelatie vormt daarmee een onderdeel van sourcing governance. De vier onderdelen zoals weergegeven in figuur 1 vormen de centrale spil tussen de klantorganisatie en de leveranciersfunctie en staan met elkaar in relatie.

Figuur 1

## Klant-leveranciersmanagement



1. Identificeren en specificeren is van belang om met de juiste disciplines helderheid en duidelijkheid te krijgen in de exacte klantbehoefte;
2. Selecteren en contracteren heeft tot doel het omzetten van de klantbehoefte in een door de leverancier uit te brengen offerte die inhoudelijk volledig overeenkomt met de klantbehoefte;
3. Contract- en prestatiebewaking omvat het voeren van dienstverleningsoverleggen en het verkrijgen van prestatieverklaringen om zo de prestaties van de dienstverlener te kunnen (bij)sturen;
4. Evaluatie en rapportage is nodig om met de betrokken onderdelen van de klantorganisatie op regelmatige basis verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening en de match hiervan met de toekomstige klantbehoefte.

Sourcing governance is echter meer dan klant-leveranciersmanagement, namelijk het verantwoorden van de effectiviteit van uitgaven. Net als bij corporate governance verzorgt sourcing governance ten aanzien van de externe dienstverlening:

- ~ het borgen van risico management;
- ~ verslaglegging van leveranciersprestatie;
- ~ interne rapportage over de effectiviteit van de externe dienstverlening;
- ~ transparante geldstromen.

Enkele concrete voorbeelden hoe sourcing governance de effectiviteit van de externe dienstverlening verantwoordt:

- ~ het bijhouden van de financiële realisatie binnen een lopend contract door een contractmanager;

~ het met behulp van vendor rating meten van prestaties en deze afzetten tegen de gestelde normen.

Sourcing governance gaat kortom over het besturen van de externe dienstverleners. Door aan hen uit te besteden, leveren zij een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Maar met alleen een SAS70-verklaring van de externe dienstverlenerverklaring bent u er niet. Er is meer nodig om aan de SOX-vereisten te voldoen en daarmee grip op uw dienstverleners te krijgen. Voor een succesvolle uitbestedingrelatie is het noodzakelijk om transparante en meetbare afspraken te maken met de dienstverlener, niet omdat het verplicht is, maar omdat alleen met deze regiefunctie de externe dienstverleners kunnen presteren zoals u dat wilt. In figuur 2 is de complexe wereld van CEO en CFO en zijn SAS70 en sourcing governance weergegeven.

## SAS70

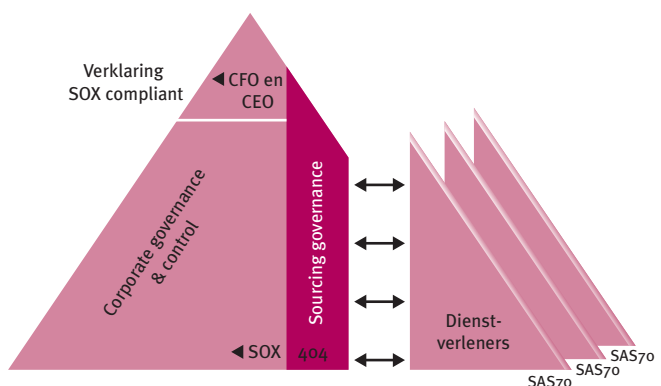
Het SAS70-onderzoek betreft een goedkeuring, door een onafhankelijke auditor, op de controledoelen en controleactiviteiten, vastgesteld door de externe dienstverlener. Het resultaat is een 'service audit rapport'. Dit rapport geeft weer of en in welke mate de externe dienstverlener SOX-compliant is. Er zijn twee typen rapporten te onderscheiden:

- ~ In een type I-rapport wordt een momentopname gemaakt van hoe de dienstverlener controlemechanismen heeft geborgd in haar organisatie en of die aansluiten bij de gestelde controledoelstellingen. Daarnaast wordt een onafhankelijk oordeel gegeven over de geschiktheid van de ingestelde controlemechanismen.
- ~ Het type II-rapport geeft de klantorganisatie naast de inhoud van een type I-rapport, aanvullend inzicht in de effectiviteit van de controlemechanismen en of de controledoelen binnen de gestelde periode zijn gerealiseerd.

De inhoud van elk type rapport is kort geschetst in figuur 3.

Figuur 2

## Sourcing governance en SAS70



Figuur 3

## I Rapport en II Rapport SAS70

Inhoud \ Type	I Rapport	II Rapport
Onafhankelijk service audit rapport	Inclusief	Inclusief
Beschrijving controlemechanismen van de externe dienstverlener	Inclusief	Inclusief
Informatie van de onafhankelijke auditor: Bestaat uit een beschrijving van de uitgevoerde test van de operationele effectiviteit en de resultaten van de test	Optioneel	Inclusief
Aanvullende informatie beschikbaar gesteld door de externe dienstverlener	Optioneel	Optioneel

## BEVINDINGEN

Er is een sterke groei in het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten, organisaties worden steeds vaker afhankelijk van externe dienstverleners. De SOX-verplichtingen stelt bestuursleden voor nieuwe uitdagingen in relatie tot deze uitbestedingen, de 'extended enterprises'. Door middel van een SAS70-mededeling verzekert u zich van een SOX-compliant dienstverlener.

een behoefte bij de klant en de resultaten die een leverancier wordt geacht te leveren. Door gericht bedrijfsmatig aandacht te besteden aan de verwachtingen van de interne klant, kunt u beter bepalen welke leverancier nodig is en onder welke voorwaarden deze wordt geselecteerd en gecontracteerd. Dit biedt beter inzicht in de bedrijfsmatige criteria die worden gehanteerd om het contract en geleverde dienstverlening te bewaken, te beoordelen en tijdig bij te sturen.

## Waardecreatie wordt steeds vaker gezocht buiten de eigen organisatie

In relatie tot SOX-compliance biedt een service audit rapport type II weliswaar een garantie dat controles op uitbestede processen aan de kant van externe dienstverleners geformaliseerd en effectief zijn, maar dit is slechts één kant van de medaille. Het institutionaliseren van sourcing governance is de andere kant. Ingericht sourcing governance creëert op twee vlakken meerwaarde binnen de organisatie:

1. Het voldoen aan de Sarbanes Oxley- en corporate governance-verplichtingen ten aanzien van uitbestede processen. Sourcing governance borgt onder meer dat afspraken worden gedocumenteerd en gecontroleerd op naleving, autorisaties en interne procedures worden vastgelegd en dat financiële risico's bij contractvorming en tijdens de contractperiode worden beheerst.
2. De uitbestede dienstverlening structureel laten aansluiten op de bedrijfsdoelstelling(en) van de klantorganisatie. Met sourcing governance wordt de grip vergroot op de invulling van

De klantorganisatie heeft de verantwoordelijkheid om een vorm van sourcing governance in te richten, maar zoals eerder gesteld zijn weinig organisaties hiertoe direct in staat. Het beschrijven van een ideale situatie is niet de uitdaging, deze ligt in het implementeren of het verder professionaliseren van sourcing governance in de organisatie. Hierna wordt een stappenplan aangereikt dat als leidraad kan dienen bij het implementeren of professionaliseren van sourcing governance.

## STAPPENPLAN

Net als bij corporate governance is borgen niet altijd het inrichten van een nieuw organisatieonderdeel. Sourcing governance betekent dat u de centrale regie heeft over de externe dienstverlening. De omgeving of het type organisatie bepaalt uiteindelijk in welke vorm dit tot uiting komt. Zo kunnen de processen binnen sourcing governance decentraal of centraal uitgevoerd worden en kan de beslissingsbevoegdheid heel laag of juist heel hoog in de organisatie liggen. Maar welke vorm ook, centrale regie blijft een eis.

In figuur 4 wordt het implementatieplan weergegeven. In iedere stap zijn enkele belangrijke activiteiten aangegeven en

is weergegeven wat de producten en resultaten zijn, die opgeleverd worden aan het einde van elke stap.

### Stap 1: Identificeren

De eisen die gesteld worden aan sourcing governance worden bepaald door de omvang en complexiteit van de externe dienstverlening. De eerste stap is het inschatten van de scope, door de omvang van de contractwaarde en de hoeveelheid uitbestedingrelaties in één overzicht vast te leggen.

*Meten van het huidige volwassenheidsniveau.* Veel processen binnen sourcing governance zijn op een bepaalde manier al belegd binnen organisaties. Door een scan uit te voeren op de volwassenheid van sourcing governance binnen de organisatie wordt duidelijk waar goed en slecht op wordt gescoord. Dit inzicht maakt dat u zich kunt richten op slechts enkele aspecten, wat dus sneller resultaat zichtbaar maakt.

Als u start met het inrichten of professionaliseren van sourcing governance is het noodzakelijk intern na te gaan welke processen of procedures impliciet of expliciet al worden uitgevoerd. Daarbij valt onder meer te denken aan:

- ~ Is er contractmanagement?
- ~ Zijn er procedures voor inkoop?
- ~ Worden er risicomangementmethodieken gehanteerd?
- ~ Zijn er duidelijk procedures voor het reserveren of beschikbaar stellen van budget?

- ~ Is het facturatieproces vastgelegd?
- ~ Is er een omschreven beslistraject bij leverancierselecties?
- ~ Wie zijn er betrokken bij contractvorming (met al haar juridische, financiële en inkooptechnische aspecten)?
- ~ Is er leveranciersmanagement?
- ~ Worden er klanttevredenheidsonderzoeken gehouden?

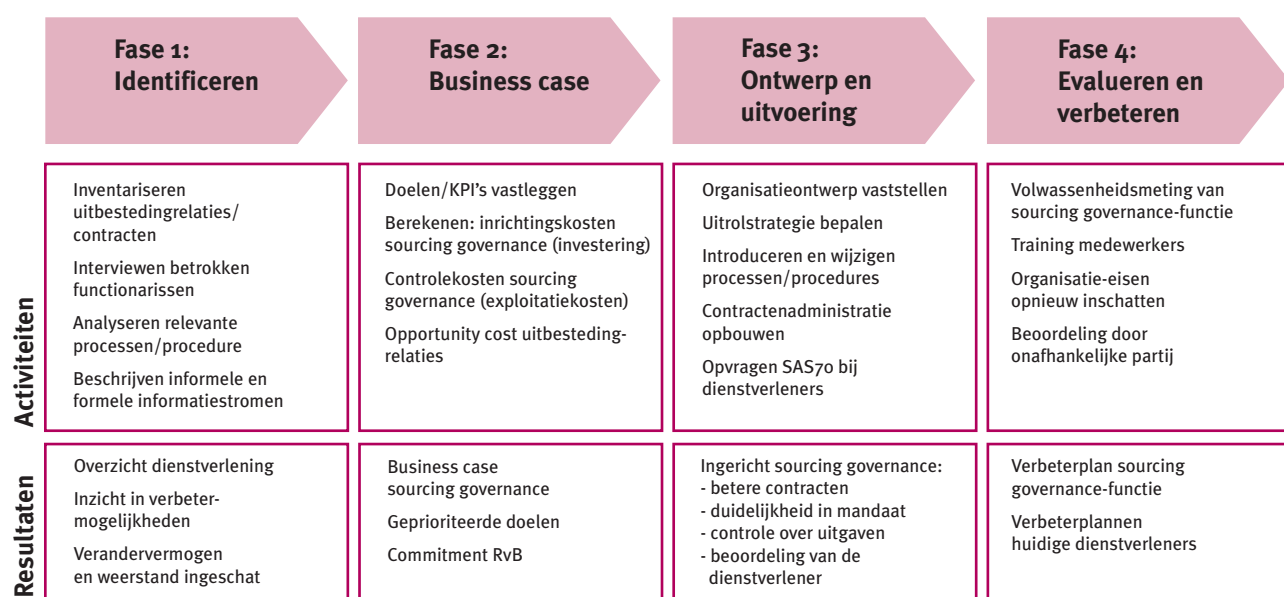
*Identificeren van de stakeholders en het beschrijven van de behoeften.* Na een outsourcingtraject of na het opstellen van een sourcingsbeleid, is het inrichten van sourcing governance een logische vervolgstap. Toch blijkt dat er in de praktijk slechts enkele personen binnen de organisatie inzien wat het belang hiervan is. Het is nodig eerst duidelijkheid te krijgen over wie binnen de organisatie gebaat en betrokken is bij sourcing governance. Door interviews te houden of workshops te organiseren met sleutelfiguren binnen de organisatie wordt het draagvlak vergroot en kunt u specifiek vastleggen wat de speerpunten zijn. Mogelijke stakeholders: business vertegenwoordiger, controller, raad van bestuur, hoofd inkoop, interne leverancier, vertegenwoordiger interne audit afdeling.

### Stap 2: Business case

Beschrijf wat sourcing governance betekent voor de organisatie in termen van voordelen, kosten, implicaties en gevolgen, risico's en mitigerende oplossingen. De kosten om externe dienstverleners aan te sturen ligt tussen de 5 en 10 procent van de contractwaarde. Het vaststellen van de maximale kosten is

**Figuur 4**

#### Implementatieplan sourcing governance



slechts een deel van de business case omdat ook duidelijk moet worden wat de opportunity costs zijn. Met andere woorden: wat levert het op als er dankzij sourcing governance reparatie-acties bij de dienstverleners uitblijven en managementinformatie over externe dienstverleners continu geleverd kan worden en niet meer op ad-hocbasis geïnitieerd hoeft te worden. Het belangrijkste bij het opstellen van de business case is dat helder beschreven staat welke kritische prestatie-indicatoren (KPI's) de organisatie stelt aan sourcing governance en dat die KPI's aansluiten op de algemene organisatiedoelstelling(en).

## Selecteer het implementatieteam vooral op enthousiasme

*Creëer een helder beeld over wat sourcing governance kan betekenen voor de organisatie.*

- ~ Definieer de term sourcing governance en maak de vertaalslag naar de eigen business en businessunits.
- ~ Bepaal per stakeholder welke implicaties dit voor hem gaat hebben.
- ~ Baken de scope af door vragen als:
  - leverancierselectie maakt wel/geen deel uit van sourcing governance;
  - sourcing governance is wel/niet het enige aanspreekpunt voor leveranciers.
- ~ Beschrijf de 'pains en gains':
  - pain: wat gaat er nu (per stakeholder) niet goed door het ontbreken van sourcing governance (houd hierbij de definitie en scope in het achterhoofd);
  - gain: wat levert sourcing governance op in kwalitatieve en financiële zin op de korte- en langetermijn.

Denk bij deze punten aan zaken als gebrek aan overzicht op alle uitgaven, meerdere afspraken vanuit verschillende organisatie-eenheden met een leverancier, gebrek aan overzicht op aflopende en overbodige contracten, gemiste kostenbesparingen (door bijvoorbeeld schaalvoordelen).

### Stap 3: Ontwerp en Uitvoering

In deze stap wordt sourcing governance concreet beschreven in termen als organisatiestructuur, processen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en informatiestromen en tot uitvoer gebracht. Succes van de implementatie is altijd afhankelijk van de personen die hieraan meewerken. Zorg dat het implementatieteam bestaat uit pioniers binnen de huidige organisatievorm op het gebied van sourcing governance en selecteer daarbij vooral op enthousiasme.

*Start niet met het implementeren van de 'tooling'.* Leg de informatie van de partijen, (raam)contracten, prestatie-indicatoren en dienstverleningsoverleggen vast. Maak hierbij gebruik van automatiseringsmiddelen. Hoewel er allerlei pakketten op de markt beschikbaar zijn, volstaan voor de meeste organisaties in eerste instantie applicaties als Microsoft Excel en Access. Hoewel het enorm kan helpen de brei aan informatie te ordenen, leert de ervaring dat het - zeker in aanvang - niet gaat om de tool, maar om het creëren van eenduidigheid, samenhang, quick-wins en het 'meekrijgen' van mensen. Stap pas later, als enige volwassenheid en samenhang is bereikt, over op de selectie en implementatie van een meer uitgedachte oplossing. Denk dan aan een standaardpakket dat beschikt over onder meer de volgende zaken:

- ~ registratie van contractinformatie;
- ~ koppelen van digitale documenten;
- ~ mogelijkheid tot het clusteren en categoriseren van informatie;
- ~ benoemen van diverse rollen van mensen per contract;
- ~ vaststellen van KPI's en normen en het bijhouden van generaliseerde prestaties;
- ~ eenvoudige ontsluiting van de gegevens door standaardrapportages en 'query'-mogelijkheden.

## De uitdaging is het verder professionaliseren van sourcing governance in de organisatie

*Start met het opzetten of afstoffen van de contractadministratie.* De basis van sourcing governance ligt in het op orde hebben van de contractenadministratie. Inzicht in zaken zoals SLA's, einde looptijd, contractwaarde en het overzicht op alle leveranciers, genereert managementinformatie dat nodig is om grip te houden op de dienstverlening en de daarbij behorende kosten.

### Stap 4: Evalueren en verbeteren

Hoewel tijdens de implementatiefase het sourcing governance en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden relatief snel zijn belegd in de organisatie, duurt het daadwerkelijk goed laten werken van het proces binnen de organisatie vaak enkele jaren (afhankelijk van de organisatie). In deze periode wordt sourcing governance continu geoptimaliseerd.

*Meerwaarde bewijzen binnen de organisatie.* Vier je succes, handhaaf je positie, stel nieuwe doelen voor verdere professio-

nalisering. Laat de rest van de organisatie weten wat de meerwaarde is van sourcing governance door te communiceren welke besparingen en kwaliteitstoename er gerealiseerd zijn en welke nog gerealiseerd kunnen worden. Gebruik de gecreëerde betrokkenheid binnen de organisatie voor het verder professionaliseren van sourcing governance.

*Blijven professionaliseren.* Dit is een continu proces. Centraal hierbij staat het:

- ~ trainen en coachen van personeel en betrokkenen;
- ~ opnieuw meten van het volwassenheidsniveau van sourcing governance om zo de groei te kunnen bepalen en de sterke en zwakke punten in kaart te brengen;
- ~ introduceren van een gedifferentieerde aanpak voor zowel leveranciers als contracten;
- ~ inrichten van een beoordelingssysteem, zoals een vendor rating.

*Controleer 'de overname' van activiteiten.* Wees ervan bewust dat door het implementeren van sourcing governance veel

'oud zeer' naar boven komt. Dit toont de meerwaarde aan, maar vereist wel extra capaciteit. Manage al te hoge verwachtingen, omdat de dienstverlening na de implementatie zeker iets terug zal lopen. Stel een migratiemethode op waarbij de risico's worden geïnventariseerd en waarbij van te voren al concrete mitigerende acties worden opgesteld.

[1] Het is niet mogelijk om in dit artikel alle activiteiten van het stappenplan te beschrijven. Voor een meer gedetailleerde beschrijving verwijzen wij u naar het rapport *Succesvolle ICT-Outsourcing, U bent aan zet!* van Trekant Partners in samenwerking met de Erasmus Universiteit.

*Drs. M. Kuijpers (adviseur), drs. G. Braam (adviseur) en drs. H. Hendriks (managing partner) zijn werkzaam bij Trekant Partners, een onafhankelijk managementadviesbureau op het gebied van Strategic Sourcing. De auteurs zijn per e-mail te bereiken via [m.kuijpers@trekantpartners.com](mailto:m.kuijpers@trekantpartners.com), [g.braam@trekantpartners.com](mailto:g.braam@trekantpartners.com) en [h.hendriks@trekantpartners.com](mailto:h.hendriks@trekantpartners.com).*

advertentie