



THE BEST PRACTICE
COMMUNITY

ITSMF Jaarcongres 2010

ICT Cost Management

Drs. Koen L.M. Perik RC



In deze presentatie

- Trends binnen de ICT afdeling
- Financiële issues van interne ICT organisaties
- Oplossingsrichtingen
- Speciale onderwerpen
 - Service level agreements
 - Kostenreductie (bv naar aanleiding van Gartner benchmark)

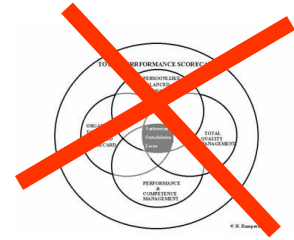
Dit wilt u ...



... maar hoe richt je dat in?

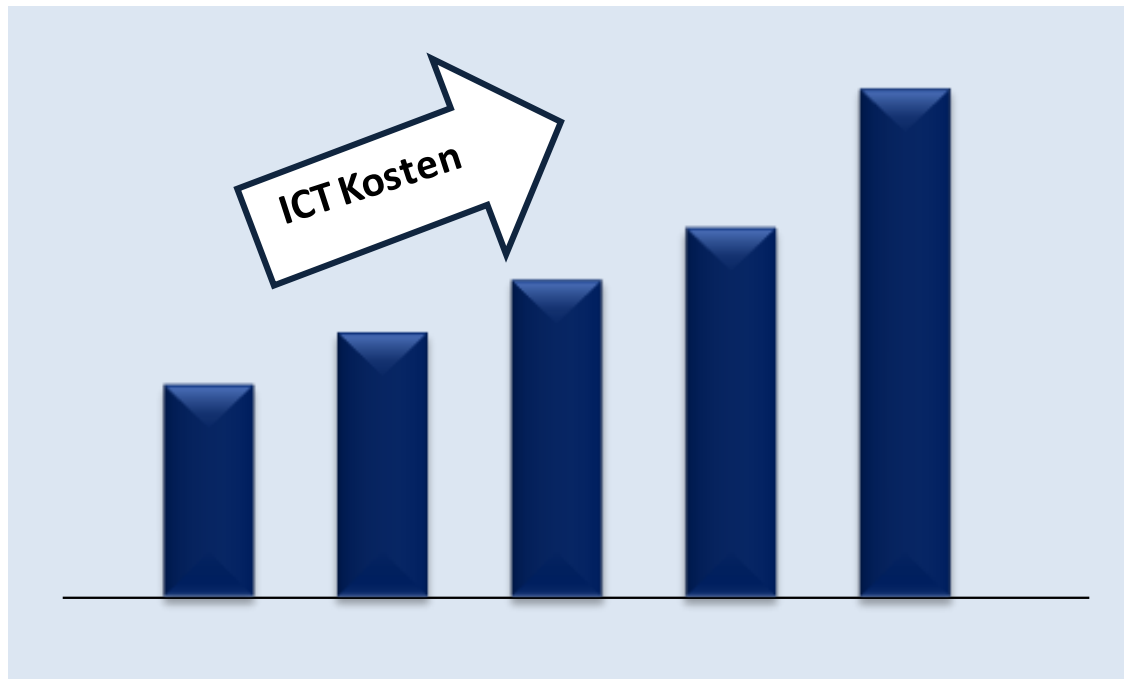
Uit de droom

- Stuur- en kosteninformatie komt niet 'standaard' uit ICT / ERP systemen
- Zet uw kaarten niet op management concepten (BSC, VBM, etc.)
- In zijn/haar eentje komt uw financiële man of vrouw niet verder



Aanleiding ICT Cost Management:

Bedrijven geven ieder jaar meer geld uit aan ICT. En waar in bepaalde branches ICT kosten nog slechts enkele procenten van de totale operationele kosten vormen, zijn er organisaties, waar ICT kosten een groot aandeel (tot 20%) in de kosten vertegenwoordigen.



Trends binnen de ICT afdeling:

- Verbetering van “cost awareness”:
 - Generieke Kaders (b.v. ITIL, CMM)
 - Verhoogde druk van interne klanten
 - Stijgende kosten
 - ICT afdelingen moeten hun kwaliteit en efficiëntie verbeteren (professionalisering).
- Financieel Management in ICT: *cost management* verbetert het begrijpen van de economische consequenties van beslissingen en leid tot (korte termijn) efficiëntie en effectiviteit.

Issue 1: Stijgende ICT kosten



de organisatie wordt geconfronteerd met jaarlijks stijgende ICT kosten

Issue 2: Onvoldoende inzicht



er is in de organisatie onvoldoende inzicht in de opbrengsten en kosten van ICT

Issue 3: Doorbelasting van ICT kosten



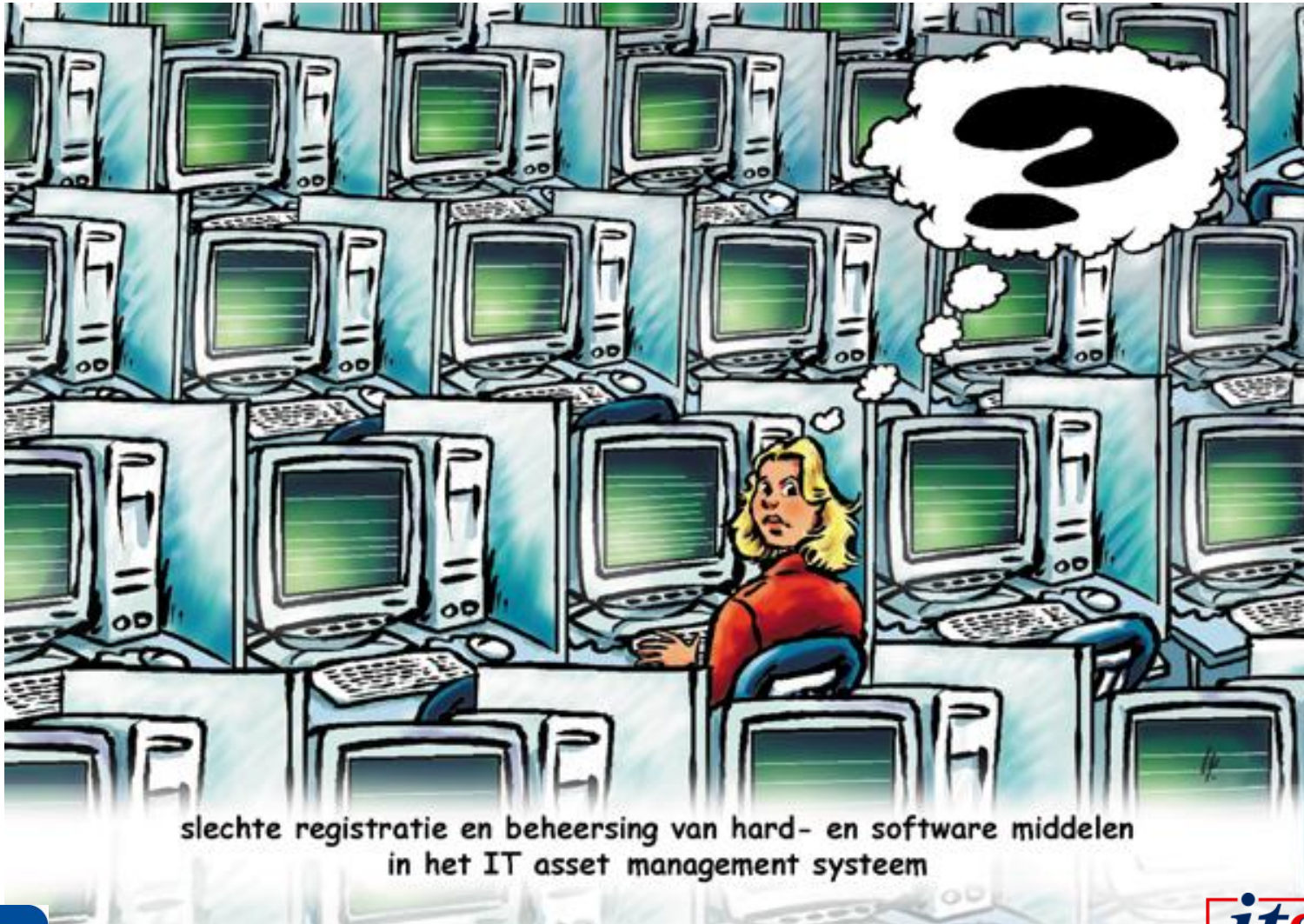
de doorbelasting van ICT kosten leidt bij interne klanten tot vragen

Issue 4: Communicatie

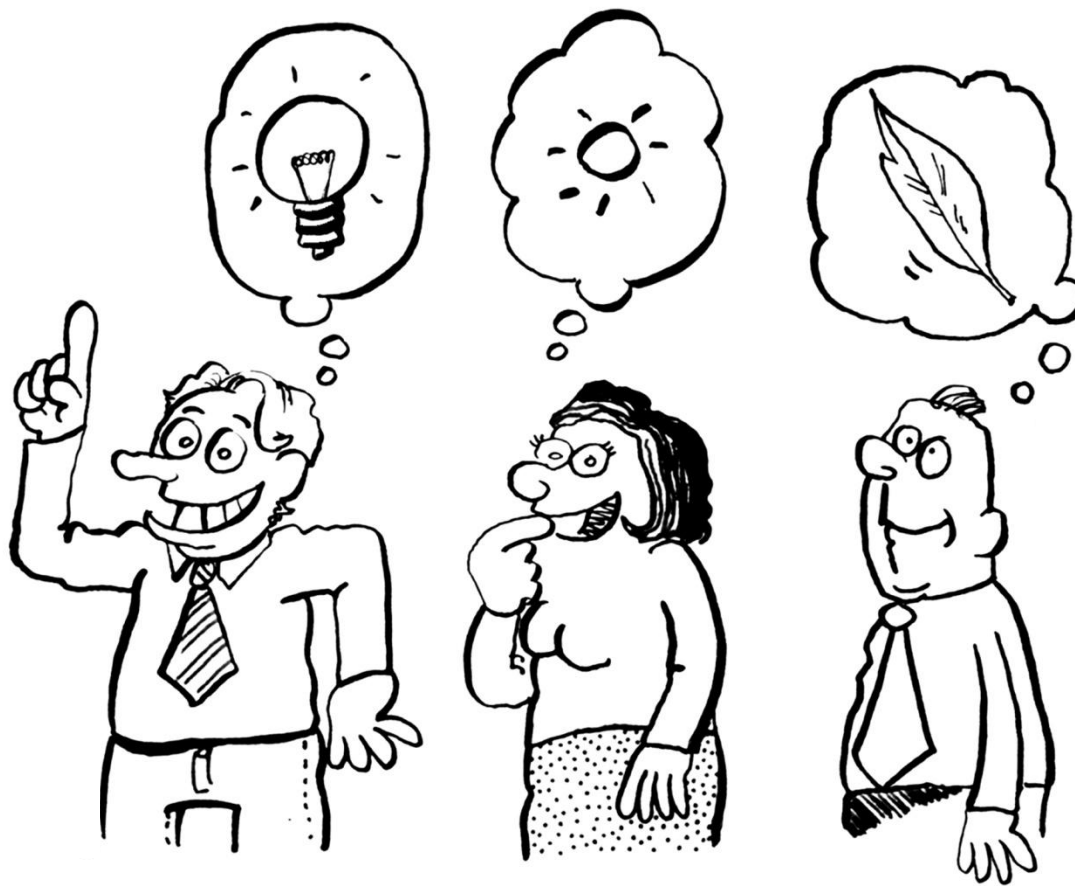


IT-ers en financiële medewerkers spreken niet dezelfde taal

Issue 5: ICT asset management



Oplossingsrichtingen



Financiële basis

Bij het professionaliseren van financieel management dient een ICT organisatie eerst de basis in te richten:

- Een betrouwbare administratie of boekhouding.
- Goede interne controle en goed opgeleide administratieve medewerkers – geen boekhouders maar controllers.
- Ontwikkelen en invoeren van financiële tools en technieken – waaronder een standaard MT rapportage.
- Ontwikkeling van de financiële functie (verbeteren budgettering, invoering van een eenvoudige KPI-rapportage, activity based costing)

ICT asset management

Integratie met configuratie management systemen is de ideale oplossing, waarbij de praktijk leert dat dit geen gemakkelijke exercitie is:

- De exacte locatie van hard- en software middelen, en het koppelen van middelen met één eigenaar is echter essentieel.
- Inmiddels zijn er diverse software applicaties op de markt die goed met financiële administratie systemen kunnen worden gekoppeld.
- Maak onderscheid tussen financieel & technische asset management

Opleiding en training

Succesvolle ICT organisaties besteden voldoende energie en geld aan de financieel-economische opleiding of training van ICT management en medewerkers.

- Standaard trainingen
- MT trainingen
- Leren door doen: management games



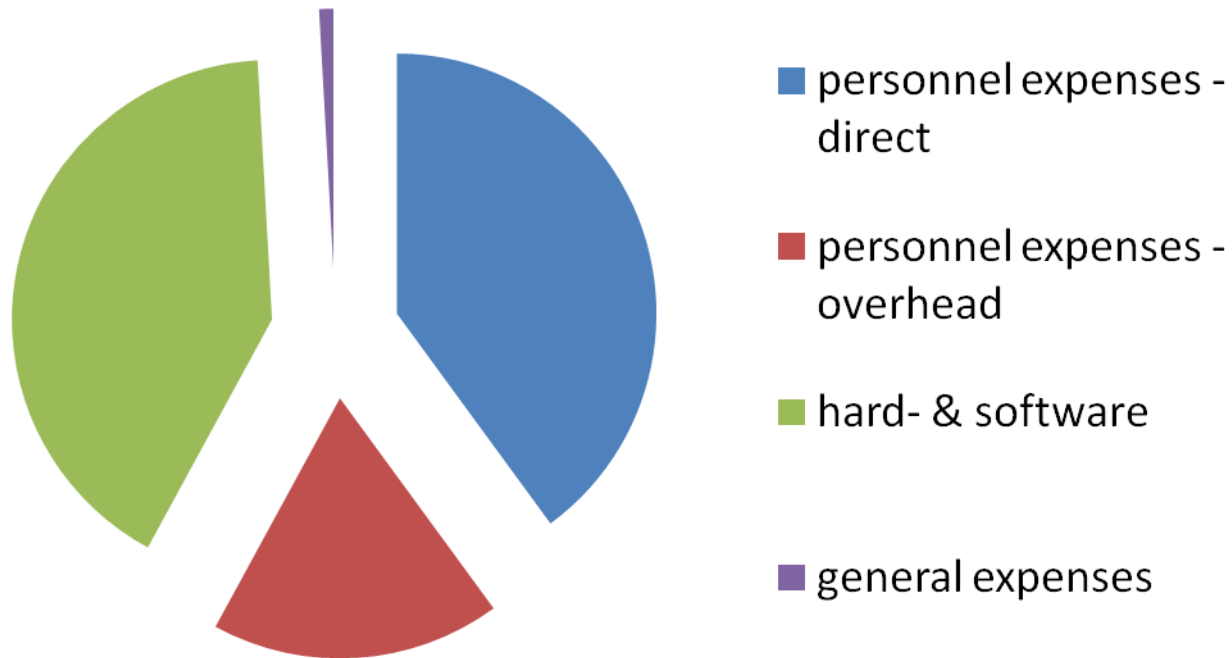
Management informatie (1)

Er dient een inzichtelijke management informatie te worden opgesteld. In deze maandelijkse of tweewekelijkse rapportage kan worden opgenomen:

- Financiële informatie, bijvoorbeeld een winst & verliesrekening voor de gehele ICT afdeling of een ICT productgroep.
- Niet-financiële informatie zoals Key Performance Indicators (KPI's)

Cost per IT Product

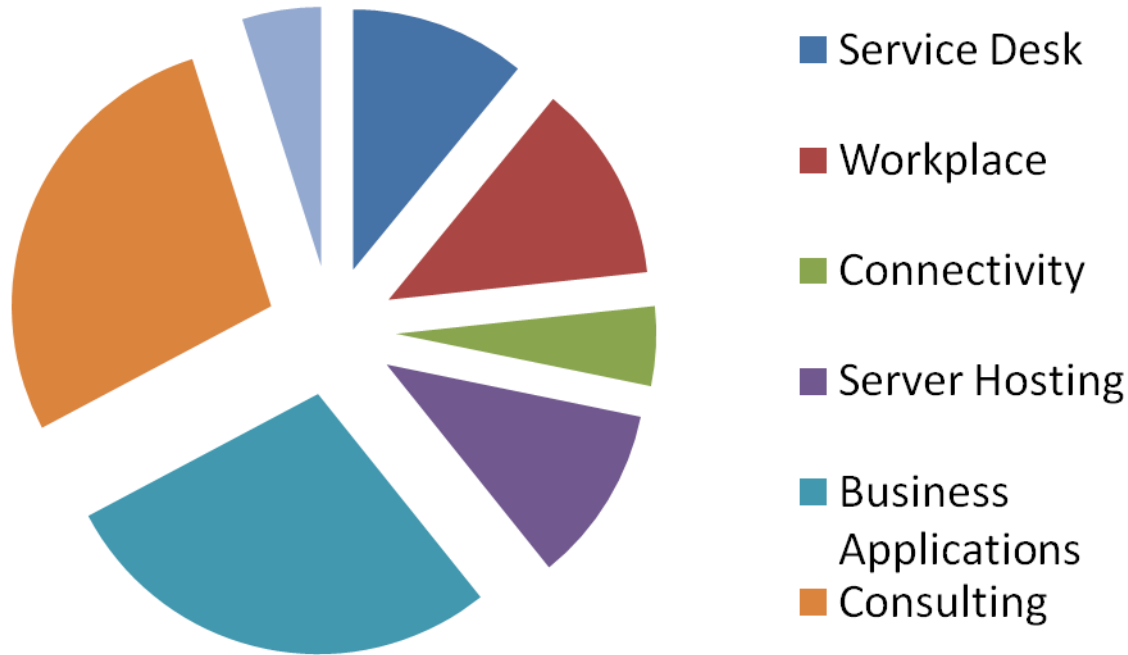
example



- Kosten per IT product (zoals een werkplek of server)

Cost per Service Center

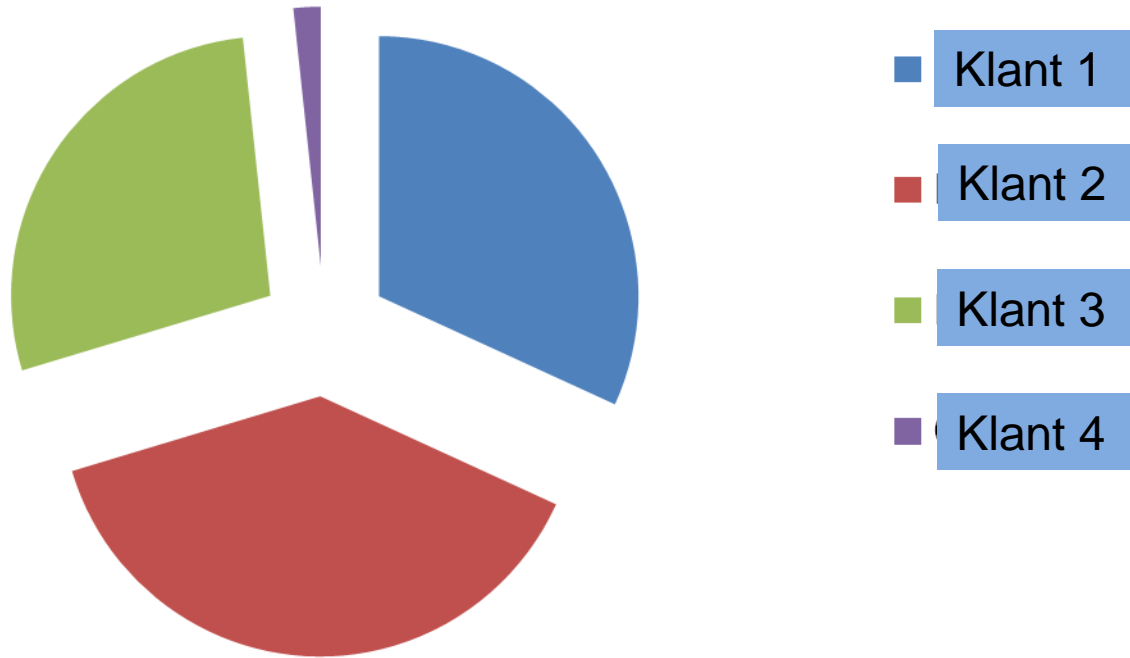
example



- Kosten per service groep (service groep bestaat uit meerdere IT producten)

Cost per Customer

example



- Kosten per interne klant – en aan welke knoppen kan die klant draaien?

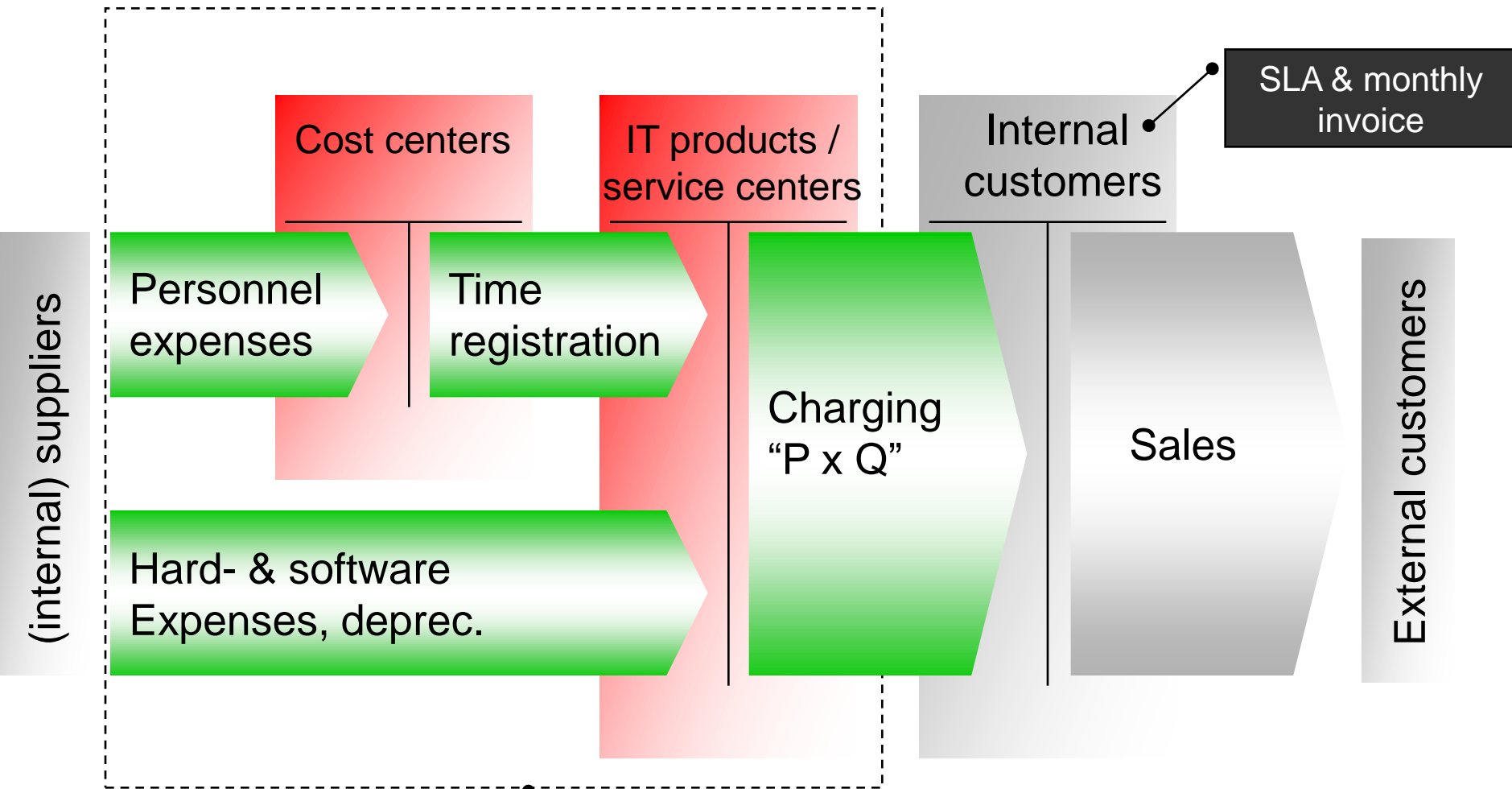
Doel Cost Management Systeem ICT:

Met CMS zijn de volgende doelen beoogd:

- 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)
- En mede door het voorgaande een betere beheersing van de afdelingen en interne bedrijfsprocessen. (process control)



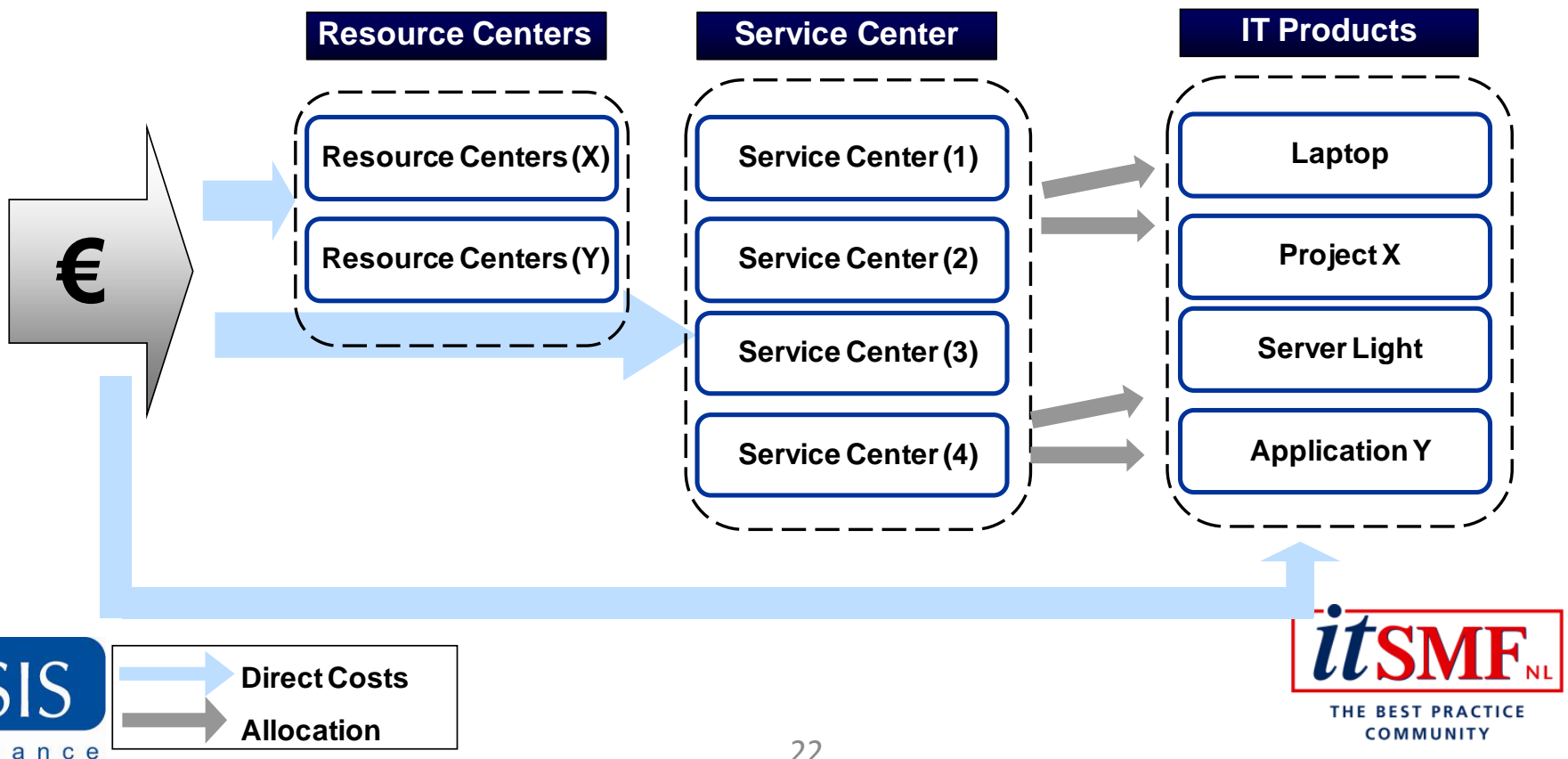
ICT kosten doorbelasting (1)



ICT kosten doorbelasting (2)

De beginselen van activity based costing worden hierbij toegepast. Het is hierbij belangrijk om samen met de klant tot het definiëren van producten te komen.

ABC IT model



Service level agreements



Expliciet maken van klant-leverancier relaties

Een voorwaarde voor financieel management van ICT organisatie is dat interne klant-leverancier relaties expliciet worden gemaakt. Invoering van Service Level Agreements (SLA's), kan hier een goede bijdrage aan leveren. Er zijn echter veel valkuilen*:

1. Text and structure of SLAs are too complex
2. SLAs contain much redundant text
3. SLAs are not up-to-date
4. SLAs do not match with the (latest) scope and set up of the organization
5. No standardization (e.g.: every business unit, country has its own version of local service level agreements)
6. SLAs not integrated in planning & control, ownership SLA-process (maintenance of SLAs) not clear
7. There are no SLAs in the organization at all

* Voortkomend uit: 'SLA simplification' project voor Zweedse multinational.

Kostenreductie



Kostenreductie

Gartner benchmark: € 30 mln



Realisatie



€ 30 mln

4 Tips bij het realiseren van kostenbesparingen

1. Start een kostenreductieprogramma en maak een meerjarenplan voor kostenreductie
2. Vorm multidisciplinaire teams (business - ict - finance - inkoop)
3. Creëer buy-in bij MT en verdeel de targets naar MT-leden – voorkom ‘finance feestje’
4. Zorg voor track & tracing van geplande & gerealiseerde besparingen

Onze ervaring



Center for Cost Management

Onze ervaring

*ICT cost management
ervaring bij o. a.:*

- ABN Amro
- Axa
- ING
- Nuon (Alliander)
- Wegener
- Ziggo (Casema)



Break outs

**ICT Cost
Management**

**Doorbelasting van
ICT kosten**

**Interne service
level agreements**



Stellingen: ICT Cost Management

- Cost management is geen blijvertje, want na de crisis niet meer nodig
- Cost management is de verantwoordelijkheid van de CIO, niet van de controller of CFO
- Cost management leidt tot bureaucratie
- ITIL cost management voegt niets toe
- Cost management voegt vooral iets toe aan beheer van ICT, minder aan mngt van projecten

Stellingen: Interne Service Level Agreements

- SLA's zijn vaak niet up to date
- SLA is een contract
- Een SLA is een change management instrument.
- SLA's zijn vaak te omvangrijk en te juridisch van aard en daarom ook onduidelijk
- SLA's zijn overbodig.

Stellingen: Interne doorbelasting van ICT

- ‘De vervuiler betaald’. Interne doorbelasting is nodig.
- Interne doorbelasting leidt tot interne bureaucratie.
- Zonder doorbelasting, geen kostenbeheersing.
- Interne doorbelasting moet simpeler
- ‘Terug naar de T-Ford’. Hoe uitgebreider de service catalogus , hoe hoger de kosten.