



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Rapport van feitelijke bevindingen

Onderzoek Kostprijsmodel SSC-ICT

Colofon

Titel	Onderzoek Kostprijsmodel SSC-ICT
Uitgebracht aan	Directeur SSC-ICT
Datum	21 december 2020
Kenmerk	2020-0000252917

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Onderzoeksopdracht—5
1.1	Aanleiding opdracht—5
1.2	Doel onderzoek—5
1.3	Onderzoeksvragen—5
1.4	Overeengekomen specifieke werkzaamheden—5
1.5	Leeswijzer—6
2	Het Kp-model is logisch opgebouwd, verwijst naar de juiste cellen en doet wat het moet doen.—7
3	De gebruikte algoritmen zijn formuletechnisch correct, verwijzen naar de juiste cellen en de verdeelsleutels zijn correct in de algoritmen opgenomen.—8
3.1	De opzet en inrichting van het model is logisch en gestructureerd.—8
3.2	De gebruikte algoritmen zijn formuletechnisch correct.—8
3.3	De gebruikte algoritmen verwijzen naar de juiste cellen.—8
3.4	De verdeelsleutels zijn correct in de algoritmen opgenomen.—8
4	Het Kp-model gaat uit van afgesproken verdeelsleutels.—9
4.1	De verdeelsleutels zijn binnen SSC-ICT tot stand gekomen.—9
4.2	De verdeelsleutels zijn door een managementbesluit vastgesteld.—9
5	Financieel impact vereenvoudiging Kp-model niet op voorhand te bepalen.—10
5.1	Vereenvoudiging door toepassing van meer 1 op 1 relaties—10
5.2	Vereenvoudiging door bundeling van vergelijkbare diensten (BS'n en TS'n)—10
5.3	Vereenvoudiging door in het model meer gebruik te maken van directe verwijzingen—10
5.4	Nacalculatie moet uitwijzen of vereenvoudigingen zinvol zijn—11
6	Het Kp-model bevat maatregelen voor een goed beheer maar deze zijn nog niet vastgelegd in procedures.—12
6.1	Het Kp-model bevat maatregelen voor een goed beheer.—12
6.2	Het opstellen van procedures is punt van aandacht in de verdere ontwikkeling van het Kp-model.—12
7	De procedure wijziging versie 1.0 in relatie tot versie 2.0 ontbreekt en daardoor is niet vast te stellen of deze gevolgd is.—13
7.1	Opvolging procedure wijzigingsbeheer niet vast te stellen.—13
8	Te nemen vervolgstappen—14
8.1	Nacalculatie—14
8.2	Beheer en procedures—14
8.3	Borging input—14
9	Verantwoording onderzoek—15
9.1	Doel onderzoek—15
9.2	Overeengekomen specifieke werkzaamheden—15

9.3	Object van onderzoek en afbakening—15
9.4	Gehanteerde Standaard—16
9.5	Verspreiding rapport—16

10 Ondertekening—17

Bijlage 1: Managementreactie—18

1 Onderzoeksopdracht

1.1 Aanleiding opdracht

Het shared service center voor ICT-diensten en producten (SSC-ICT) is recent gereorganiseerd waarbij er momenteel 3 business units bestaan in een tijdelijke werkorganisatie. Ook het Kostprijsmodel moest hierdoor worden aangepast.

PWC heeft in samenspraak met SSC-ICT een ontwerp gemaakt voor een nieuw kostprijsmodel. Dit kostprijsmodel is door PWC in excel gebouwd. In het model worden de kostprijzen berekend die bepalend zijn voor de tarieven van de dienstverlening van SSC-ICT. In werkgroepverband zijn binnen SSC-ICT keuzes gemaakt met betrekking tot de te hanteren verdeelsleutels. Deze verdeelsleutels maken onderdeel uit van de rekenformules in het excel bestand.

Momenteel werkt SSC-ICT met versie 2.0 van dit excel-model. Op verzoek van het bestuurlijk overleg heeft de directeur SSC-ICT de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd om de gebruikte algoritmes (de rekenformules in excel) in versie 2.0, te onderzoeken.

1.2 Doel onderzoek

Deze opdracht is door de Auditdienst Rijk (ADR) uitgevoerd in opdracht van Directeur SSC-ICT.

Het onderzoek heeft tot doel de opdrachtgever informatie te verschaffen waarmee hij kan beoordelen of de afgesproken verdeel- en toerekeningsleutels goed zijn opgenomen in de algoritmen binnen het excel-model en de in de algoritmen gebruikte variabelen naar de juiste cellen verwijzen in het excel-model.

1.3 Onderzoeksvragen

Met betrekking tot het excel-model:

1. Zijn de gebruikte algoritmen formule technisch correct? Verwijzen ze naar de juiste cellen in het excel bestand en zijn de verdeelsleutels correct in de algoritmen opgenomen?
2. Zijn de verdeelsleutels die in het excel-model zijn toegepast in overeenstemming met de keuzes die in werkgroepverband binnen SSC-ICT gemaakt zijn?
3. Welke (financiële) impact heeft vereenvoudiging van het model op de kostenverdeling?

Met betrekking tot het beheer van het model

4. Zijn er procedures voor een goed beheer van wijzigingen in het model?
5. Zijn deze procedures gevolgd in relatie tot de wijzigingen in versie 2.0 ten opzichte van versie 1.0?

1.4 Overeengekomen specifieke werkzaamheden

Om het hierboven bedoelde inzicht te kunnen hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

1. Bestuderen van de afspraken die in werkgroepverband zijn gemaakt over de verdeelsleutels.
2. Inventariseren van de gehanteerde verdeelsleutels en algoritmen in het excel bestand.
3. Vaststellen dat de verdeelsleutels in de excel bestanden overeenkomen met de in werkgroepverband gekozen verdeelsleutels.
4. Vaststellen dat in de gebruikte algoritmen de afgesproken verdeel- en toerekeningsleutels zijn opgenomen, dat zij uitgaan van de voor de berekening relevante inputcellen en de berekening inhouden die bedoeld wordt (opbouw formules: formuletechnisch correct).

5. Onderzoeken of er mogelijkheden zijn om het model te vereenvoudigen, zonder dat de vereenvoudiging tot een wezenlijk andere kostenverdeling leidt.
6. Afnemen van interviews en bestuderen van beschreven administratieve organisatie om een beeld van het beheer van wijzigingen in het model te krijgen, zowel in opzet als in relatie tot de wijzigingen tussen versie 1.0 en 2.0.

1.5

Leeswijzer

In de hiernavolgende hoofdstukken geven wij per onderzoeksvraag onze bevindingen.

2 Het Kp-model is logisch opgebouwd, verwijst naar de juiste cellen en doet wat het moet doen.

We hebben onderzocht of de afgesproken verdeel- en toerekeningsleutels goed zijn opgenomen in de algoritmen binnen het excel-model en de in de algoritmen gebruikte variabelen naar de juiste cellen verwijzen. Ons onderzoek leidt tot de volgende hoofdbevinding:

Wij stellen vast dat de gebruikte excel formules logisch zijn opgebouwd, naar de juiste cellen verwijzen en dat ze daarmee doen wat beoogd wordt. Het model is voorzien van diverse beheersingsmaatregelen ter borging van de betrouwbaarheid, de kwaliteit en de uitkomsten van het model. Achteraf, in een nacalculatie, kan pas worden gezien of vereenvoudiging van het model mogelijk is en of dit niet leidt tot minder informatie voor de klant of ten koste gaat van de gewenste managementinformatie. Om het model robuuster te maken wordt voorgesteld de input informatie middels geautomatiseerde interfaces vanuit de brondocumentatie te vullen. Hiermee wordt het risico op fouten in de input informatie verkleind. Verder is voor het beheer, borging en onderhoud van het model belangrijk dat de verschillende stappen van opzet en inrichting van het Kp-model in procedures worden vastgelegd.

3 De gebruikte algoritmen zijn formuletechnisch correct, verwijzen naar de juiste cellen en de verdeelsleutels zijn correct in de algoritmen opgenomen.

3.1 De opzet en inrichting van het model is logisch en gestructureerd.

Het kostprijsmodel SSC-ICT versie 2.0 is opgebouwd uit enerzijds een overzicht van (geleverde) diensten, zoals Business Services, Technical Services en Supporting Services en anderzijds uit kosten die hiervoor gemaakt worden (zoals directe kosten, indirecte kosten, kosten eigen gebruik en % voor opslag op deze kosten). De gebudgetteerde directe kosten worden via overeengekomen verdeelsleutels (waaronder 1 op 1 relaties) per Technical Service verdeeld. Het merendeel van de directe kosten is direct toe te wijzen aan een Business Service (1 op 1 relatie). Het resterende deel wordt via één of meerdere Technical Services (via de waterval methodiek en gebruik van loops) toegewezen aan andere Technical en/of Business Services. De gebruikte excel formules zijn voor alle Business Services gelijk.

Voor beantwoording van de onderzoeksvraag zijn daarom willekeurig van drie Business Services de berekende tarieven geselecteerd. Met deze drie voorbeelden is de opzet en inrichting van het model beoordeeld.

3.2 De gebruikte algoritmen zijn formuletechnisch correct.

Het excel bestand Kp-model SSC-ICT, versie 2.0 d.d. 14-07-2020, maakt gebruik van zowel verwijzingen naar andere tabbladen als van rekenformules. De in het model gebruikte rekenformules hebben wij op juistheid en volledigheid gecontroleerd. De tabbladen in het model bevatten formules met daarin verwijzingen naar andere tabbladen die formuletechnisch correct zijn. Uitzondering hierop zijn de tabbladen "inleeslijsten". In de tabbladen "Inleeslijsten" wordt geen gebruik gemaakt van formules en verwijzingen. De hiervoor gebruikte informatie wordt handmatig uit diverse bronnen in het model ingebracht. De informatie in de "Inleeslijsten" is door ons niet op betrouwbaarheid gecontroleerd, omdat dat buiten de opdracht viel. In het menu van het excel bestand is het via de optie "Formules" mogelijk om de gebruikte formules en verwijzingen formuletechnisch te volgen en op correctheid te beoordelen.

3.3 De gebruikte algoritmen verwijzen naar de juiste cellen.

De in de cellen van het Kp-model gebruikte algoritmen en verwijzingen hebben wij per tabblad op individueel niveau beoordeeld. Hieruit blijkt dat de in het model gebruikte algoritmen naar de juiste cellen verwijzen.

3.4 De verdeelsleutels zijn correct in de algoritmen opgenomen.

SSC-ICT berekent de gemaakte kosten (directe en indirect) voor geleverde diensten aan klanten door op het niveau van Business Services. Een Business Service is op haar beurt weer opgebouwd uit een of meerdere Technical Services en Supporting Services. Het merendeel van de Technical Services heeft een 1 op 1 relatie met een Business Service. Het resterende deel aan Technical Services wordt via verdeelsleutels toegerekend aan Technical en/of Business Service(s). Om te beoordelen of de verdeelsleutels correct in de algoritmen zijn opgenomen is het proces van toerekening van de directe en indirecte kosten aan een Business Service aan de hand van een drietal voorbeelden uit het model getoetst. Uit de beoordeling van de voorbeelden blijkt dat de verdeelsleutels correct worden toegepast en juist in de algoritmen zijn opgenomen.

4 Het Kp-model gaat uit van afgesproken verdeelsleutels.

4.1 **De verdeelsleutels zijn binnen SSC-ICT tot stand gekomen.**

De verdeelsleutels zijn tot stand gekomen in een workshop binnen SSC-ICT. De verdeelsleutels die door de workshop zijn vastgesteld zijn vastgelegd in het excel overzicht "Freezelijst SPT2020 versie 4 16 oktober 2019_pds". In dit excel overzicht zijn zowel de 1 op 1 relaties als de verdeelsleutels voor de niet 1 op 1 relaties voor toepassing in het KP-model SSC-ICT versie 2.0 vastgelegd.

In de voorbereiding voor de eerste doorrekening is door SSC-ICT in een aantal extra sessies de ontbrekende informatie aangevuld en/of zijn diverse relaties en verdeelsleutels nog aangepast o.b.v. hernieuwde inzichten. De wijzigingen en aanvullingen zijn vastgelegd in een issuelijst.

4.2 **De verdeelsleutels zijn door een managementbesluit vastgesteld.**

Wij stellen vast dat de gehanteerde verdeelsleutels, zoals vastgelegd in de hierboven genoemde freezelijst, door het management zijn vastgesteld.

5 Financieel impact vereenvoudiging Kp-model niet op voorhand te bepalen.

5.1 Vereenvoudiging door toepassing van meer 1 op 1 relaties

In samenspraak met SSC-ICT is door PWC een kostprijsmodel ontwikkeld waarbij gedurende het proces aandacht was voor vereenvoudiging. De (financiële) impact van vereenvoudiging laat zich moeilijk inschatten. Vereenvoudiging kan gevolgen hebben voor de inzichtelijkheid van de door te belasten kosten maar kan ook leiden tot het niet evenredig doorrekenen van kosten aan klanten. Een mogelijke vereenvoudiging kan gezocht worden in het direct toerekenen van de Technical Services (TS'n) en Supporting Services aan één Business Service (BS'n) ofwel vergroten van het aantal TS'n met 1 op 1 relatie met een BS. Het model is namelijk trapsgewijs opgebouwd. Zo wordt een aantal TS'en toegerekend aan andere TS'en die op hun beurt aan een BS wordt toegerekend. Het direct toerekenen van een TS aan een BS kan het model eenvoudiger maken. Deze vereenvoudiging leidt niet tot wijziging van de doorrekening van de totale kosten voor geleverde diensten aan klanten maar leidt wel tot een andere samenstelling van kostprijzen/tarieven. Deze vereenvoudiging kan gevolgen hebben voor het met de nacalculatie te verkrijgen inzicht.

5.2 Vereenvoudiging door bundeling van vergelijkbare diensten (BS'n en TS'n)

Een andere mogelijkheid tot vereenvoudiging van het Kp-model is bundeling van vergelijkbare BS'n en TS'n behorende tot dezelfde klanten. Ook deze vereenvoudiging heeft geen (financiële) impact op de kosten in zijn totaliteit. Wel heeft bundeling van BS'n en TS'n gevolgen voor de te berekenen kostprijzen/tarieven. De uitkomst van de kostprijzen/tarieven wordt per geleverde dienst hoger doordat het aantal kostprijzen/tarieven afneemt. Of bundeling van vergelijkbare diensten per klant leidt tot voordeel voor de klant is niet aan te geven. De aan de klanten door te berekenen kosten blijven per saldo gelijk. Ook deze vereenvoudiging kan gevolgen hebben voor het met de nacalculatie te verkrijgen inzicht.

5.3 Vereenvoudiging door in het model meer gebruik te maken van directe verwijzingen

In het model wordt in de verschillende delen gebruik gemaakt van informatie uit werktabbladen uit het vorige deel. De formules worden daarmee trapsgewijs opgebouwd. Een formule verwijst dan naar cellen in een ander tabblad, die in dat tabblad een formule bevatten die weer verwijst naar een ander tabblad. Hierdoor zijn de werktabbladen in de verschillende delen van het model complex en bevatten herhalingen. Op zich is dit niet storend, en binnen de structuur van het model is dit consistent, maar het direct verwijzen naar de basistabbladen (zonder treden daartussen) maakt het model meer leesbaar. Het effect hiervan is overigens meer optisch dan rekenkundig. Voorbeelden van het aanbrengen van directe verwijzingen zijn o.a.: het opnemen van verwijzingen naar de brondocumentatie in de "inlees" werkbladen. Een voorbeeld waarbij gebruik gemaakt wordt van herhalingen is het werktabblad "directe kosten per TS SuSe begroot".

5.4

Nacalculatie moet uitwijzen of vereenvoudigingen zinvol zijn

Vereenvoudigingen zijn pas zinvol als die niet het niveau verstoren waarop het management zou willen interveniëren. Stel uit de nacalculatie blijkt dat voor- en nacalculatie van een Technische Service een groot verschil laat zien, leidt dit dan tot interventie door het management? Is het gewenst om op het niveau van TS de analyse te maken van wat het verschil heeft veroorzaakt? Als dat niet het geval is, kan in het aantal TS'n naar bundeling gezocht worden. Wat zinvol is, zou in een nog uit te voeren nacalculatie afgewogen moeten worden.

6 Het Kp-model bevat maatregelen voor een goed beheer maar deze zijn nog niet vastgelegd in procedures.

6.1 Het Kp-model bevat maatregelen voor een goed beheer.

Uit de opzet van het Kp-model SSC-ICT versie 2.0 d.d. 14-07-2020 blijkt dat voor het beheer rekening is gehouden met o.a.:

- Autorisaties.
- Back-up.
- Functiescheiding.
- Gebruik en beveiliging van formules en verwijzingen.
- Brondocumentatie (deze worden handmatig ingevuld maar er vindt nog geen controle op plaats).
- Logboek – hierin worden de wijzigingen van het model in bijgehouden.
- Audit – bestaat een mogelijk in het model om door een derde partij een audit op het model te laten uitvoeren. Van deze mogelijkheid is nog geen gebruik gemaakt.
- Per werkblad een check op totaliteit.

Daarnaast stellen wij vast dat er handleidingen¹ zijn met instructies voor het beheer en onderhoud van het model.

In het model zijn diverse checks opgenomen die ervoor zorgen dat de informatie uit de input overeenkomt met de informatie in de output. In onze audit hebben we werking van de in het model gebruikte checks aan de hand van een vierkantcontrole vastgesteld. De totale kosten uit de output komt overeen met de totale kosten in de input.

6.2 Het opstellen van procedures is punt van aandacht in de verdere ontwikkeling van het Kp-model.

Naast de handleidingen als ondersteuning/naslag voor de invulling van het model wil SSC-ICT voor een goed beheer en borging van het model diverse beheersmaatregelen in procedures beschrijven. De projectgroep heeft dit belang onderkend en is dan ook op dit moment druk bezig hiervoor de nodige procedures te beschrijven. Echter de procedures zijn nog niet zo ver gereed dat deze in het onderzoek van de ADR meegenomen kunnen worden. Toepassing ervan hebben wij derhalve niet kunnen onderzoeken.

¹ Dit zijn: SSC-ICT_Handleiding kostprijsmodel_v2.0 (met name bijlage B.1.12) en SSC-ICT_Handleiding vullen van kostprijsmodel_v2.0 (met name bijlage B1.13).

7 De procedure wijziging versie 1.0 in relatie tot versie 2.0 ontbreekt en daardoor is niet vast te stellen of deze gevolgd is.

7.1 **Opvolging procedure wijzigingsbeheer niet vast te stellen.**

Versie 1.0 van het Kp-model is gebruikt als 1e opzet en inrichting van het SSC-ICT Kp-model. Dit model is verder uitgebouwd met beschikbaarheid van meer informatie, verdere inzichten en afstemming met de klanten van de geleverde diensten. De wijzigingen ten opzichte van versie 1.0 zijn groot. Versie 1.0 was eigenlijk een eerste aanzet om tot een nieuw kostprijsmodel te komen, maar is daarvoor niet gebruikt. Versie 2.0 is opnieuw opgezet en geen uitbreiding van versie 1.0. Wijzigingen zijn daarom niet gedocumenteerd. Om die reden hebben wij de opvolging van de procedure voor beheer wijzigingen, niet kunnen onderzoeken.

8 Te nemen vervolgstappen

Het model staat, maar moet zich in de praktijk bewijzen. Wij doen daarvoor de volgende aanbevelingen.

8.1 Nacalculatie

Laat het model aansluiten op het niveau waarop het management wil interveniëren. Voer daartoe tijdens 2021, maar in ieder geval over 2021 een nacalculatie uit en ga daar bij na:

- Of het TS detailniveau van het Kp-Model ook het niveau is waarop het management wil interveniëren.
- Of bundeling van TS'n of BS'n en verhoging van het aantal 1 op 1 relaties tot vereenvoudiging kan leiden, zonder dat daardoor gewenste managementinformatie verloren gaat.

8.2 Beheer en procedures

Aan het vastleggen van de procedures voor gebruik en beheer wordt momenteel binnen SSC-ICT gewerkt. Wij benadrukken het belang hiervan.

Ga na of toepassing van directere verwijzingen naar brondocumenten en hun bronnen vanuit o.a. de inleestabbladen het Kp-model robuuster kan maken.

8.3 Borging input

Ga na of de input, die nu handmatig wordt ingebracht, vervangen kan worden door geautomatiseerde interfaces met de bronapplicaties.

9 Verantwoording onderzoek

9.1 Doel onderzoek

Deze opdracht werd door de Auditdienst Rijk (ADR) uitgevoerd in opdracht van Directeur SSC-ICT.

Het onderzoek had tot doel de opdrachtgever informatie te verschaffen waarmee hij kan beoordelen of de afgesproken verdeel- en toerekeningsleutels goed zijn opgenomen in de algoritmen binnen het excel-model en de in de algoritmen gebruikte variabelen naar de juiste cellen verwijzen in het excel-model.

Onderzoeksvragen:

Met betrekking tot het excel model:

1. Zijn de gebruikte algoritmen formuletechnisch correct? Verwijzen ze naar de juiste cellen in het excel bestand en zijn de verdeelsleutels correct in de algoritmen opgenomen?
2. Zijn de verdeelsleutels die in het excel-model zijn toegepast in overeenstemming met de keuzes die in werkgroepverband binnen SSC-ICT gemaakt zijn?
3. Welke (financiële) impact heeft vereenvoudiging van het model op de kostenverdeling?

Met betrekking tot het beheer van het model

4. Zijn er procedures voor een goed beheer van wijzigingen in het model?
5. Zijn deze procedures gevolgd in relatie tot de wijzigingen in versie 2.0 ten opzichte van versie 1.0?

9.2 Overeengekomen specifieke werkzaamheden

Om het hierboven bedoelde inzicht te kunnen hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

1. Bestuderen van de afspraken die in werkgroepverband zijn gemaakt over de verdeelsleutels.
2. Inventariseren van de gehanteerde verdeelsleutels en algoritmen in het excel bestand.
3. Vaststellen dat de verdeelsleutels in de excel bestanden overeenkomen met de in werkgroepverband gekozen verdeelsleutels.
4. Vaststellen dat in de gebruikte algoritmen de afgesproken verdeel- en toerekeningsleutels zijn opgenomen, dat zij uitgaan van de voor de berekening relevante inputcellen en de berekening inhouden die bedoeld wordt (opbouw formules: formuletechnisch correct).
5. Onderzoeken of er mogelijkheden zijn om het model te vereenvoudigen, zonder dat de vereenvoudiging tot een wezenlijk andere kostenverdeling leidt.
6. Afnemen van interviews en bestuderen van beschreven administratieve organisaties om een beeld van het beheer van wijzigingen in het model te krijgen, zowel in opzet als in relatie tot de wijzigingen tussen versie 1.0 en 2.0.

9.3 Object van onderzoek en afbakening

Het onderzoek richtte zich op het gehanteerde kostprijsmodel in de voorcalculaties van SSC-ICT zoals neergelegd in het excel-bestand, behorend bij versie 2.0 van het kostprijsmodel (KPM 2.0).

Een eerste onderzoek naar de opzet en complexiteit vond plaats op basis van versie 1.0 (KPM 1.0). Aansluitend is ook KPM 2.0 beoordeeld. De wijzigingen tussen KPM 1.0 en KPM 2.0 zijn door ons bezien in het licht van onderzoeksvragen 3 en 4: Zijn er procedures voor een goed beheer van wijzigingen in het model?

Onder kostprijsmodel verstaan wij in dit onderzoek de voorcalculatorische berekening van kostprijzen en daarbij gebruikte algoritmen.

Ons onderzoek richtte zich alleen op deze algoritmen. Een analyse van de input voor het kostprijsmodel, waaronder aantal formatieplaatsen, volumes in diensten en producten per afnemer, viel nadrukkelijk buiten dit onderzoek.

Met betrekking tot het beheer van het model zijn we in ons onderzoek van het volgende uitgegaan. Van een goed beheer is sprake als:

- Er een versiebeheer is van het gebruikte kostprijsmodel in excel.
- Wijzigingen in het model geautoriseerd zijn door een daartoe bevoegde functionaris.
- Wijzigingen navolgbaar en in het excel bestand traceerbaar zijn
- Gebruik van het excel model niet tot ongewenste wijzigingen in de algoritmen en de input kan leiden.

9.4 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd overeenkomstig Standaard 4400N "Opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden". Uitvoering van de opdracht vindt plaats in overeenstemming met de vereisten uit de Verordening Gedrags- en Beroepsregels accountants (VGBA) en de Verordening inzake onafhankelijkheid accountants bij assurance-opdrachten (ViO).

In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht is uitgevoerd. In dit rapport rapporteren wij de bevindingen op basis van de specifiek overeengekomen werkzaamheden; wij doen geen uitspraak over wat deze bevindingen voor het onderhavig object in totaliteit betekenen.

9.5 Verspreiding rapport

Het rapport wordt uitgebracht aan de opdrachtgever. De opdrachtgever, Directeur SSC-ICT, is eigenaar en beoogd gebruiker van dit rapport.

Het is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om te bepalen of de overeengekomen specifieke werkzaamheden toereikend en geschikt zijn voor zijn doel. Voorts wordt van de opdrachtgever verwacht dat hij zelf op basis van de gerapporteerde bevindingen en eventuele andere beschikbare informatie een eigen afweging maakt over wat deze bevindingen voor het onderhavige object in zijn totaliteit betekenen.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

Dit rapport is met zorgvuldigheid en deskundigheid opgesteld waarbij rekening is gehouden met de verwachtingen van de beoogde gebruikers. Echter kan niet gegarandeerd worden dat hier geen onduidelijkheden in staan voor een niet-beoogde gebruiker. In dat geval dient de niet-beoogde gebruiker contact op te nemen met de eigenaar van dit rapport.

10 Ondertekening

Den Haag, 21 december 2020

Projectleider
onderzoek Auditdienst
Rijk

Bijlage 1: Managementreactie

Ministerie van Financiën
Audit Dienst Rijk
Korte Voorhout 7

**Ministerie van
Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties**
SSC-ICT
Contactpersoon

Datum
11 november 2020

memo

Onderzoeksrapport Kostprijsmodel SSC-ICT

Beste collega,

Dank voor het opleveren van het onderzoeksrapport Kostprijsmodel SSC-ICT d.d. 30-11-2020, conform hetgeen is overeengekomen in de opdrachtbevestiging onderzoek Kostprijsmodel SSC-ICT d.d. 15-5-2020.

Het doel van het onderzoek is om informatie te verschaffen waarmee kan worden beoordeeld of de afgesproken verdeel- en toerekeningsleutels goed zijn opgenomen in de algoritmen binnen het Kostprijsmodel. Daarnaast is er bekeken of de in de algoritmen gebruikte variabelen een juiste verwijzing kennen in het Kostprijsmodel, welke in Excel is gebouwd.

Conclusie van het rapport is dat de gebruikte formules logisch zijn opgebouwd en in het Kostprijsmodel een juiste verwijzing kennen, waardoor ze doen wat er beoogd wordt. Het model is voorzien van diverse beheersingsmaatregelen ter borging van de betrouwbaarheid, de kwaliteit en de uitkomsten van het model.

In het rapport zijn ook een aantal vervolgstappen voor verbetering van het Kostprijsmodel omschreven. SSC-ICT zal deze verder oppakken en intern beleggen, daar waar nodig.

Ik maak graag van de gelegenheid gebruik om op de aanbevelingen te reageren.

Vereenvoudiging en Nacalculatie

In het rapport wordt aanbevolen om in 2021, maar in ieder geval over 2021 een nacalculatie uit te voeren om na te gaan of een vereenvoudiging van het Kostprijsmodel wenselijk is. Die aanbeveling neem ik over.

Reactie: Het blijft een kunst om te balanceren tussen eenvoud, transparantie en realiteit. Binnen SSC-ICT kijken we vooral naar de vereenvoudiging van de dienstverlening en de leveringsketen. Zo heeft er in het Kostprijsmodel voor 2021 al een vereenvoudiging in de kostenstructuur en verdeelsleutels plaatsgevonden. Nacalculatie kan nog verder bijdragen om mogelijkheden tot vereenvoudiging in kaart te brengen.

Beheer en procedures

Aan het vastleggen van de procedures voor gebruik en beheer wordt momenteel binnen SSC-ICT gewerkt. Het belang hiervan wordt benadrukt in het rapport. Ook wordt aanbevolen om directere verwijzingen naar brondocumenten en hun bronnen in het Kostprijsmodel op te nemen om deze robuuster te maken.

Reactie: Beschrijving van de procedures heeft de komende tijd onze aandacht, met name de aanlevering van de inputgegevens voor het Kostprijsmodel. Dit doen we door diverse beheersmaatregelen in procedures te beleggen en dit te koppelen aan rollen en verantwoordelijkheden. Daarnaast stellen we eisen aan de aanlevering van de gegevens met verwijzing naar brondocumenten en de bronnen waaruit ze komen.

Borging input

Aanbevolen wordt om na te gaan of de input, die nu handmatig wordt ingebracht, vervangen kan worden door geautomatiseerde interfaces met bronapplicaties.

Reactie: Dit is de stip op de horizon. Een noodzakelijke tussenstap is om een download uit onze bronadministratie gebruiken en die in te lezen in het model. Er wordt op dit moment gewerkt aan een standaard rapportage uit de bronadministratie. In de nieuwste versie van het Kostprijsmodel is de functionaliteit ingebouwd om alle input vanuit inleesbestanden automatisch in te lezen.

Ten slotte

Het onderzoek heeft bevestigd dat de verdeel- en toerekeningsleutels goed zijn opgenomen in de algoritmen van het Kostprijsmodel. Ook kennen de in de algoritmen gebruikte variabelen een juiste verwijzing in het model. Hierdoor doet het model wat technisch beoogd is.

De aanbevelingen in het rapport nemen wij ter harte en waar nodig borgen wij deze in onze organisatie, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij reeds gestarte activiteiten.

Met vriendelijke groet,

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00