

| *Katarzyna Świetła*

Charakterystyka umów dotyczących poziomu usług oraz kluczowych wskaźników efektywności w praktyce outsourcingu procesów rachunkowości

Streszczenie

Wraz z rozwojem gospodarki rozwija się sektor usług. W ostatnich latach najszybciej rozwija się outsourcing rachunkowości. Coraz częściej dochodzi więc do współpracy pomiędzy podmiotem zlecającym obsługę wydzielonych procesów a zewnętrznym wykonawcą świadczącym usługi outsourcingowe. Korzystanie z outsourcingu wpływa na obniżenie kosztów oraz umożliwia dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych, a także pozwala oszczędzić czas, który może zostać wykorzystany na prowadzenie przez zlecającego podstawowej działalności.

Do osiągnięcia zakładanych efektów w ramach dwustronnej współpracy konieczne jest zarówno dopracowanie kontraktu zawieranego przez strony oraz umowy dotyczącej poziomu usług (SLA), będącej jego uszczegółowieniem, jak i prawidłowe dobranie kluczowych wskaźników efektywności (KPI), pozwalających na ocenę jakości świadczeń. W artykule przedstawiono zasady opracowywania umów dotyczących korzystania

z usług outsourcingowych oraz opisano reguły konstruowania wskaźników pozwalających na ocenę jakości wykonania zleczanych prac. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu, obowiązujących regulacji prawnych, a także materiałów źródłowych dotyczących podmiotów gospodarczych, w tym raportów prezentujących wykorzystanie SLA i KPI do oceny realizacji usług.

Słowa kluczowe: outsourcing, umowa, poziom usług, kluczowe wskaźniki.

Klasyfikacja JEL: M410, M490, F230, O100.

1. Wprowadzenie

Coraz powszechniejsze korzystanie z usług w gospodarce ma istotny wpływ na jej rozwój. W ujęciu makroekonomicznym wywołuje to zmiany zachodzące w strukturze zatrudnienia, produkcji oraz konsumpcji. W ujęciu mikroekonomicznym istotnie wpływa zarówno na rolnictwo, jak i przemysł. Sprzyjają temu szybki rozwój i upowszechnienie technologii, pozwalające na zaspokojenie wzrastającego zapotrzebowania na kapitał rzeczowy oraz intelektualny w procesie świadczenia usług.

Rozwijanie działalności usługowej wymaga szybkiego podejmowania decyzji, elastyczności, działania w sieci, otwartości i swobody. Sprzyjać temu ma m.in. satysfakcja z wysokiej jakości świadczonych usług, która jest wynikiem ścisłej współpracy pomiędzy stronami umowy oraz jasno wyrażanych oczekiwań.

Coraz częściej dochodzi zatem do współpracy pomiędzy podmiotem zlecającym obsługę wydzielonych procesów a usługodawcą świadczącym usługi outsourcingowe. We współczesnej gospodarce powszechnie korzysta się z usług finansowo-księgowych i w zakresie rozliczeń płac. Pozwala to na obniżenie kosztów oraz uzyskanie dostępu do najnowszych rozwiązań technologicznych, a także na oszczędność czasu, który może zostać wykorzystany przez zlecającego na prowadzenie podstawowej działalności. Cele te zostaną osiągnięte, pod warunkiem że z decyzją o korzystaniu z outsourcingu będzie się wiązać określenie koniecznych działań i ich usystematyzowanie – tylko wtedy uzyska się oczekiwane korzyści. Ważne jest zatem prawidłowe sformułowanie kontraktu zawieranego pomiędzy stronami i jego odpowiednie uszczegółowienie w formie umowy dotyczącej poziomu usług (*service level agreement* – SLA) oraz dobór kluczowych wskaźników efektywności (*key performance indicators* – KPI) nabywanych świadczeń.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zagadnień dotyczących zawierania kontraktu outsourcingowego wraz z umowami SLA oraz określenie roli KPI w praktyce outsourcingu usług z zakresu rachunkowości. Opracowanie przygotowano na podstawie studiów literatury przedmiotu, analizy regulacji prawnych oraz źródeł internetowych, a także przeglądu raportów podmiotów dotyczących wykorzystania SLA i KPI do oceny stopnia realizacji usług.

2. Kontrakt outsourcingowy

Podmiot gospodarczy planujący wdrożenie outsourcingu wybranych procesów w ramach swoich działań opracowuje i analizuje jego etapy [Świetla 2009, s. 72; Białkiewicz i Sołtysik 2010, s. 276]. Najczęściej wyodrębnia się pięć etapów: przygotowawczy, organizacyjny, decyzyjny, realizacyjny i kontrolny. Kolejne etapy outsourcingu wraz z przypisaną do nich ścieżką postępowania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy outsourcingu

Etap	Podjęte działania
Przygotowawczy (planowanie)	<ul style="list-style-type: none"> – sprecyzowanie planowanych celów organizacyjnych – analiza kosztów i korzyści z outsourcingu – analiza potencjalnych szans i zagrożeń
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie harmonogramu przedsięwzięcia – rozmowy z kierownictwem i zainteresowanymi stronami – wstępna selekcja listy potencjalnych usługodawców – przygotowanie zapytań ofertowych
Decyzyjny	<ul style="list-style-type: none"> – ocena odpowiedzi i wybór usługodawcy – negocjowanie warunków umowy – akceptacja kierownictwa
Realizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie harmonogramu współpracy – przygotowanie zespołu odpowiedzialnego za współpracę – wdrożenie umowy
Kontrolny	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola efektywności świadczonej usługi

Źródło: [Świetla 2014].

Istotnym elementem mającym wpływ na prawidłowy przebieg kontraktu podczas całego okresu jego obowiązywania jest umowa, zawierana podczas etapu realizacyjnego. Podstawą właściwego sformułowania założeń umowy jest określenie miar służących weryfikacji poprawności oraz skuteczności przyjętych w projekcie założeń. Rozwiązaniem umożliwiającym ocenę skuteczności kontraktu jest zdefiniowanie w umowie mierzalnych, ilościowych wskaźników (np. liczby opracowywanych analiz, poziomu mocy obliczeniowej itp.). Można również wykorzystać KPI, które ułatwiają komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, a także podejmowanie prawidłowych decyzji oraz pomiar ich efektów zarówno przez podmiot zlecający, jak i świadczący usługę. Ważne jest także zdefiniowanie najważniejszych terminów używanych w treści umowy. Dzięki temu można uniknąć problemów komunikacyjnych i wynikających z nich sporów. Treść umowy outsourcingowej jest najczęściej proponowana przez dostawcę usług,

ponieważ ma on znacznie większe doświadczenie w danej dziedzinie niż firma korzystająca z outsourcingu [Świetla 2014, s. 107–123].

Agencja doradcza Alsbridge [*How to Build a Performance...* 2014] określiła cztery kroki postępowania, które należy podjąć w celu prawidłowego skonstruowania kontraktu outsourcingowego. Są to:

- ustalenie zakresu prac,
- przygotowanie listy zadań z zakresu danego procesu oraz spisu wymaganych raportów,
- określenie SLA,
- zarządzanie realizowanym kontraktem outsourcingowym.

Zgodnie z takim uporządkowaniem najpierw należy opracować szczegółowy spis zadań przekazywanych do realizacji podmiotowi zewnętrznemu, a także określić, jakich efektów się oczekuje. Następny etap prac polega na przyporządkowaniu zadań do konkretnych procesów przeprowadzanych w praktyce oraz utworzeniu listy raportów służących do prezentacji osiągniętych rezultatów. Trzecim elementem jest ustalenie SLA. Na tym etapie należy sformułować oczekiwania dotyczące wydajności pracy i zakresu podejmowanych zadań oraz określić parametry jakościowe zleconej pracy. Najczęściej przyjmuje się, że im poziom wykonanego zadania jest wyższy, tym wyższe wynagrodzenie powinien otrzymać dostawca usług. Za poziom początkowy przyjmuje się ten, który został osiągnięty przed zleceniem prac, a dostawca usługi określa ten, który planuje osiągnąć. Czwartym etapem jest praktyczne zarządzanie kontraktem. Według agencji Alsbridge opracowanie kontraktu pozwala podmiotom na osiągnięcie oszczędności 35–55% w skali roku, a koszty zarządzania kontraktem wynoszą 3–5% jego wartości.

Poprawnie przygotowany kontrakt powinien zatem zawierać precyzyjny opis działań, do których się odnosi, a także definiować role, zakres odpowiedzialności, obowiązki oraz oczekiwania stron. Warunki kontraktu powinny być tak sformułowane, aby współpraca przynosiła korzyści obu podmiotom, które go zawarły, a w razie konfliktu pozwalały na zastosowanie wcześniej ustalonych procedur w celu korekty zapisów lub wypracowania rozwiązania. Zapewnia to stronom pewien komfort, zwłaszcza gdy nie wiadomo, czy przedsięwzięcie się powiedzie [Boundy 2010, s. 237–254].

Odpowiednie przygotowanie kontraktu jest ważne również dlatego, że stała, wieloletnia zazwyczaj współpraca przyjmuje często formę partnerstwa strategicznego, korzystnego dla obu stron kontraktu [Schulz 2006, s. 83–84], co pozwala zarówno na redukcję ponoszonych kosztów, jak i na wykorzystanie najnowocześniejszych rozwiązań w danej dziedzinie, np. z zakresu rachunkowości. Uważa się, że w związku z nieustannym rozwojem rachunkowości dostęp do profesjonalnych usług w jej zakresie umożliwi podmiotom korzystającym z nich zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

3. Umowy dotyczące poziomu usług outsourcingu

Umowy dotyczące SLA są oparte na klasyfikacji usług i pozwalają określić warunki realizacji jednego lub kilku zadań mających przynieść ustalone efekty. Umowy te są tworzone z uwzględnieniem standardowych i niestandardowych KPI. Zawarcie takiej umowy gwarantuje odpowiednią jakość usług, ponieważ zamieszcza się w niej opis ich oczekiwanego poziomu, zawierający informacje dotyczące:

- istotnych cech usług i ich wartości,
- norm i zasad mierzenia poziomu usług,
- prezentacji rozwiązań stosowanych w wypadku poniesienia przez zlecającego szkód ze względu na dostarczenie mu usługi niższej jakości – środków zaradczych (bonifikat, poprawiania niewłaściwie wykonanej usługi, rekompensat, możliwości zerwania umowy, jeśli jakość usług utrzymuje się na niskim poziomie).

Ważne jest również ujęcie w umowie niezależnych od dostawcy zdarzeń mogących mieć wpływ na jakość i terminowość wykonania usługi (spowodowanych tzw. siłą wyższą) oraz działań niezgodnych z normami i zasadami korzystania z danej usługi [Szukalski 2012].

Najczęściej wyróżnia się trzy rodzaje umów SLA:

- SLA dotyczące samych usług – określa się w nich przede wszystkim oczekiwania związane z konkretną, zdefiniowaną i dostarczaną usługą,
- SLA dotyczące odbiorcy usług – zawierają zestawienia wszystkich usług, z których korzystanie może być dla niego przydatne,
- SLA wieloprzekrojowe – dotyczą przede wszystkim obiegu pomiędzy różnymi komórkami i szczeblami zarządzania [*Continual Service Improvement* 2016].

Dzięki przygotowaniu umowy outsourcingowej z uwzględnieniem SLA możliwe jest ściśle sformalizowanie zasad współpracy przyjętych przez partnerów kontraktu. Nabywca usługi powinien szczegółowo określić zarówno listę zleczanych usług, jak również ich zakres ilościowy i jakościowy, a także terminy ich wykonania. Na tej podstawie dostawca usług będzie miał możliwość zaproponowania takiego zakresu i poziomu ich świadczenia, który będzie odpowiadał wymaganiom klienta, a na etapie wykonywania usług będzie mógł dostosować ich poziom do oczekiwań odbiorcy. Wymaga to nie tylko zaangażowania, ale także odpowiedniego doświadczenia osób odpowiedzialnych za przygotowanie umowy SLA.

Na kwestie dotyczące poziomu jakości usług duży wpływ ma zatem uwzględnienie w umowie SLA [Rutkowski 2013]:

- zestawienia usług świadczonych przez outsourcingodawcę (czasami w formie odrębnego katalogu),
- metod pomiaru poziomu jakości usług,

- zestawienia parametrów jakościowych przypisanych poszczególnym usługom,
- zasad raportowania poziomu wykonania usług,
- zapisów dotyczących zakresu odpowiedzialności za nieutrzymanie ustalonego poziomu jakości oraz związanych z tym kar umownych.

Do istotnych elementów, które powinny zostać ujęte w umowie SLA, należą także zagadnienia dotyczące zasad współpracy (m.in. tego, czy strony będą się z sobą kontaktować w godzinach pracy klienta, czy ustalą inne zasady w tym zakresie), czasu realizacji zleconych zadań oraz czasu reakcji na zgłaszane problemy. Ważne jest również wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontakty (zarówno po stronie zleceniodawcy, jak i usługodawcy) i rozwiązywanie ewentualnych sporów. Jest to istotne na etapie raportowania oraz analizy otrzymanych wyników. Współpracę ułatwia także przypisanie odpowiednim osobom kompetencji i uprawnień do podejmowania decyzji.

Kwestia wysokiej jakości usług nie powinna jednak przesłonić związanych z tym kosztów (im jakość wykonywanych prac jest wyższa, tym wyższy jest koszt usługi) – wymagania dotyczące jakości powinny być uzasadnione rzeczywistymi potrzebami w tym zakresie. Oczekuje się zatem tego, aby parametry jakościowe były w optymalny sposób dopasowane do konkretnych usług, z uwzględnieniem procesów, których dotyczą. Wymaga to często wypracowania kompromisu między klientem a dostawcą dotyczącego oczekiwań jednej strony i możliwości drugiej. Przykładem zastosowania narzędzi służących do egzekwowania warunków umów SLA są działania przeprowadzane za pomocą systemu komputerowego IBM BPM, w ramach którego wysyłane są e-maile z powiadomieniami o przekroczeniu czasu realizacji wskazanej usługi.

Uzupełnieniem umów SLA są umowy OLA (*operational level agreement*), które mają znaczenie w sytuacji, gdy usługa jest wykonywana etapami realizowanymi przez różne zespoły. Pozwalają one bowiem na przypisanie stosownych kompetencji i odpowiedzialności na poziomie operacyjnym.

4. Kluczowe wskaźniki wydajności

Wskaźniki KPI (finansowe i niefinansowe) służą do pomiaru realizacji zadań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot gospodarczy wyznaczonych celów operacyjnych i strategicznych. Prawdłowo opracowane wyniki uzyskane dzięki zastosowaniu KPI pomagają podejmować decyzje, odpowiednio klasyfikować działania pod względem nadawanego im priorytetu oraz szybko reagować w wypadku wystąpienia problemów.

Najczęściej stosuje się KPI będące miarami ilościowymi. Są one wykorzystywane do pomiaru stopnia osiągnięcia zakładanych celów, np. do przygotowywania zestawień dotyczących poniesionych wydatków i uzyskanych przychodów, umożliwiających oszacowanie kosztów, lub do analizy osiągniętych wyników miesięcznych w odniesieniu do założonych w skali roku. Wyróżnia się następujące kategorie tych wskaźników:

- ilościowe – pozwalające na prezentację liczbowych efektów realizacji zadań,
- kierunkowe – określające postępy w realizacji zadań,
- praktyczne – dzięki którym możliwe jest opracowanie zasad konwergencji realizowanych zadań z procesami przeprowadzanymi w ramach działalności podmiotu gospodarczego.

Dzięki zastosowaniu KPI możliwy jest pomiar wartości wcześniej niemierzalnych bądź trudnych do zmierzenia i oceny. KPI są również używane:

- do diagnozy oraz pomiaru postępów w zakresie osiągania przyjętych przez organizację celów,

- do bieżącej analizy osiągniętych wyników i wprowadzania korekt wybranych elementów procesów w celu usprawnienia ich przebiegu,

- w audycie wewnętrznym – aby potwierdzić skuteczność przyjętego systemu zarządzania podmiotem oraz wprowadzić ewentualne korekty w tym zakresie,

- w celu optymalizacji wykorzystania zasobów własnych oraz pozyskanych w ramach współpracy z innymi podmiotami,

- do monitorowania oczekiwań odbiorców zewnętrznych oraz podniesienia jakości wykonywanych prac,

- do określenia wymagań stawianych pracownikom oraz stosowanych systemów motywacji, sprzyjających prawidłowemu wykonywaniu zadań służbowych oraz identyfikowaniu się z podmiotem,

- w celu zwiększenia efektywności wykorzystania czasu pracy, ograniczenia korzystania ze zwolnień,

- w celu ograniczenia rotacji pracowników i czasu poświęcanego na ich rekrutację oraz szkolenia.

KPI umożliwiają także pomiar zaangażowania w wykonywanie badanych z ich wykorzystaniem procesów, co wpływa zarówno na satysfakcję pracowników, jak i odbiorców usług.

KPI są czasem opracowywane za pomocą przeznaczonych do tego programów komputerowych, takich jak Power Pivot in Excel 2013 (www.support.office.com, data dostępu: 25.04.2017). W programie tym określa się wartość podstawową, będącą np. miarą zysków za dany okres, wartość docelową lub wartość bezwzględną oraz progi stanu, które są prezentowane w postaci graficznej, dzięki czemu ułatwiają porównanie wartości podstawowej z docelową. Podobny program oferowany jest również przez firmę IBM – dzięki IBM BPM (*Business Process Manager*) można

dokonywać pomiarów w zakresie wykonywanych procesów. Program zawiera także w swojej bibliotece narzędziowej standardowe wskaźniki KPI z przypisanymi im ustawieniami domyślnymi, które mogą być zmieniane przez użytkownika, oraz niestandardowe wskaźniki KPI, które mogą być samodzielnie przez niego definiowane. Ponadto program daje możliwość zapisania danych z konfigurowanymi i wykorzystywanymi wskaźnikami, ułatwia więc prowadzenie analiz nie tylko bieżących, ale także historycznych danych (www.ibm.com, data dostępu: 25.04.2017).

KPI opracowuje się z uwzględnieniem poszczególnych obszarów działalności lub departamentów firmy, a także konkretnych projektów i wyodrębnionych procesów. Prawidłowo skonstruowane wskaźniki umożliwiają dokonywanie pomiarów zarówno w obrębie jednego podmiotu gospodarczego, jak i w ramach współpracy z firmami zewnętrznymi, co w wypadku kontraktów outsourcingowych jest bardzo ważne.

5. SLA i KPI w outsourcingu usług księgowych

Wśród regulacji międzynarodowych za istotne uważa się wytyczne Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, zgodnie z którymi umowa outsourcingowa powinna określać zakres oraz poziom jakości wykonania czynności zleczanych na zewnątrz. Podkreśla się, że prawa klientów nie powinny być naruszane, zwłaszcza w wypadku dochodzenia odszkodowania. Zlecający usługę z zakresu rachunkowości musi przeanalizować wpływ outsourcingu na prowadzoną działalność, a także to, ile czasu zajmie wybranie innego usługodawcy w razie konfliktu, spowodowanego np. niewłaściwym wykonaniem usługi.

Podobne zapisy zostały zawarte w wytycznych Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych (CEBS), który od 2002 r. porządkuje zasady dotyczące outsourcingu (*high level principles on outsourcing*). Sformułowane przez CEBS zalecenia są skierowane przede wszystkim do instytucji finansowych – określono w nich, jakimi zasadami powinny się kierować organy nadzoru i czego powinny oczekiwać od instytucji [Committee of European Banking Supervisors 2004]. Wymienione regulacje powinny być także uwzględniane w opracowywaniu umów outsourcingu rachunkowości z wykorzystaniem SLA oraz KPI.

Wszelkie elementy parametryzowane za pomocą KPI powinny zostać wymienione w szczegółowych zapisach umowy SLA, ponieważ zgodnie z wytycznymi CEBS instytucja świadcząca usługę ma obowiązek zawrzeć w umowie odniesienia do jakości wykonywanych prac. Odpowiedni poziom usług z zakresu rachunkowości można np. utrzymać dzięki automatyzacji procesów, wówczas oprogramowanie pozwala śledzić, kiedy i jakie dokumenty księgowe zostały przekazane

usługodawcy oraz kiedy zostały wprowadzone do systemu, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów. Przykładem takiego oprogramowania jest Comarch SLA Monitoring, który pozwala na zarządzanie umowami poprzez zdefiniowanie ich elementów składowych w odniesieniu do każdego klienta. Umożliwia także wyegzekwowanie ewentualnych rabatów w wypadku niezachowania określonych parametrów usług. Zastosowanie tych narzędzi ma wpływ na satysfakcję odbiorcy usługi i tym samym na minimalizację ewentualnych strat z tytułu naruszenia umów SLA bądź w wypadku rezygnacji klienta.

Opracowanie jasnych zasad współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości oraz zawarcie opisu oczekiwań obu stron w treści umowy SLA umożliwia skuteczne kontrolowanie procesów przekazanych do realizacji dostawcy usługi.

W ocenie realizacji usług rachunkowości za pomocą KPI wykorzystuje się najczęściej dane o liczbie błędnych transakcji i zgłoszonych reklamacji oraz kosztach związanych ze świadczeniem usług złej jakości. W celu zastosowania odpowiednich KPI należy dokonać wyboru wskaźników ściśle dostosowanych do pomiaru określonych parametrów.

Wybór odpowiednich KPI powinien być oparty na następujących zasadach:

- w umowie outsourcingowej należy uwzględniać tylko te wskaźniki, które są istotne dla działalności podmiotu – zastosowanie danego wskaźnika musi przynosić rzeczywiste korzyści,

- parametry podlegające ocenie powinny być mierzalne, a określenie ich wartości nie powinno wymagać przeprowadzania skomplikowanej analizy,

- każdy z uwzględnianych parametrów należy szczegółowo zdefiniować,

- wykorzystywane KPI powinny być oparte na dostępnych danych, mierzalne oraz pozwalać na obiektywną ocenę, należy więc przyjąć stosowne kryteria zgodności oraz skalę pomiaru,

- wybrane współczynniki zgodności powinny być wykorzystywane do oceny wykonywanej czynności w kontekście oczekiwanych efektów (np. w raportach procentowych z wykonania zadania),

- outsourcingobiorca powinien regularnie informować o wartości wskaźników służących do pomiaru parametrów świadczących o wydajności analizowanych procesów, ponieważ wpływa to na prawidłową realizację powierzonych zadań i zwiększenie efektywności działań, mierzonej także innymi wskaźnikami [6 *prostych zasad...* 2015].

Stosując wskaźniki, powinno się korzystać z danych łatwych do pozyskania do celów obliczeniowych, obiektywnych i powtarzalnych, umożliwiających uzyskanie jednoznacznych wyników, które można zaprezentować w przejrzystej formie, zgodnych z przyjętą przez outsourcingodawcę i outsourcingobiorcę strukturą miesięcznego raportowania. Uzyskane wartości KPI powinny służyć do podjęcia odpowiednich działań, a nie być jedynie przedmiotem biernego odbioru.

Ważne jest także, aby przygotować tzw. kartę usługi świadczonej przez podmiot zewnętrzny w ramach outsourcingu, zawierającą informacje dotyczące jej celu i zasad realizacji, szczegółowy opis (czynności składające się na jej wykonanie) oraz przypisane jej KPI (dotyczące np. wartości brutto wynagrodzenia, nadgodzin, obowiązkowych obciążeń itp., w wypadku których za miernik można przyjąć czas realizacji zleczonych prac, częstotliwość świadczenia usługi). Należy również określić zakres odpowiedzialności za prawidłowe wykonanie usługi z uwzględnieniem roli klienta oraz firmy zewnętrznej [Rutkowski 2016].

Dzięki zastosowaniu KPI mających formę wskaźników finansowych możliwe jest określenie m.in.:

- skuteczności podejmowanych działań i przeprowadzanych operacji gospodarczych,
- przychodów, kosztów oraz wyników osiąganych przez podmiot,
- bieżącego zadłużenia oraz harmonogramu jego spłaty,
- zwrotu z inwestycji,
- uwarunkowań w zakresie osiągania przyjętych celów,
- stopnia realizacji projektów oraz związanych z nimi przychodów,
- przepływów pieniężnych (np. największych wydatków i wpływów).

Wskaźniki KPI wykorzystywane są często jako narzędzie weryfikacji prowadzonych procesów księgowych oraz płacowych. Przeprowadzenie analizy porównawczej w tym zakresie jest proponowane przez firmy outsourcingowe świadczące usługi z dziedziny rachunkowości. Konstruując KPI, uwzględnia się przeważnie faktury zakupu i sprzedaży, środki trwałe i operacje przeprowadzane w zakresie gospodarowania nimi, wyciągi bankowe, dokonywane przelewy, operacje związane z obsługą należności i zobowiązań wobec kontrahentów i pracowników itp., co zazwyczaj nie sprawia trudności i nie budzi zastrzeżeń. Inną kwestią jest opracowanie prawidłowych KPI dotyczących księgi głównej.

Analiza zawartości księgi głównej jest często obarczona błędem, ponieważ trudno w tym wypadku wskazać i wykorzystać miarodajny nośnik dla KPI. Stosuje się m.in. wskaźnik oparty na liczbie ręcznych dekretacji wprowadzanych na podstawie poleceń księgowania. Nie jest to jednak rozwiązanie sprawdzające się w każdej sytuacji z uwagi na to, że w poszczególnych podmiotach obowiązują różne systemy prowadzenia księgowości. Użycie tego nośnika wiąże się zatem z niską porównywalnością otrzymanych wartości. Z tego względu najczęściej stosuje się KPI na poziomie makro, czyli nie na poziomie liczby transakcji czy dokumentów, lecz opracowane na podstawie analizy stanu osobowego zespołu księgi głównej w relacji do wartości sprzedaży podmiotu gospodarczego lub jego sumy bilansowej. Można też wykorzystać wskaźnik KPI określający liczbę obsługiwanych jednostek. Wartości uzyskane w wyniku przeprowadzenia wyliczeń są

następnie umieszczane na osi efektywności i poddawane analizie (www.mddp-outsourcing.pl, data dostępu: 26.04.2017).

W wypadku usług z dziedziny rachunkowości istotne są także kwestie dotyczące wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Można zatem konstruować KPI oparte m.in. na danych dotyczących uczestnictwa pracowników w szkoleniach, zdobytych certyfikatów, odbytych staży.

6. Podsumowanie

Osiągnięcie optymalnych efektów w zakresie obsługi wydzielonego procesu jest rezultatem współpracy osób zatrudnionych zarówno u dostawcy, jak i odbiorcy usług. Sprawnej realizacji zadań sprzyja prawidłowe opracowanie kontraktu i umowy SLA oraz dobór właściwych wskaźników KPI. Istotne jest także powołanie przez odbiorcę profesjonalnego zespołu odpowiedzialnego za współpracę z firmą świadczącą usługi. Może on również oczekiwać od usługodawcy przeprowadzenia szkoleń dla pracowników w celu rozwiązywania bieżących problemów oraz zacieśnienia współpracy. Do zadań usługobiorcy należy z kolei najczęściej zapewnienie odpowiednich warunków (sprzętu, stanowiska pracy) pozwalających na wykonywanie zaplanowanych zadań, zgodnie z zapisami zawartymi w kontrakcie. Uwzględnienie wszystkich tych elementów służy zaspokojeniu oczekiwań stron, lecz nawet bardzo szczegółowe zapisy nie zastąpią roli, jaką odgrywa czynnik ludzki, a więc specjaliści obsługujący konkretne procesy.

Literatura

- 6 prostych zasad wybierania kluczowych wskaźników efektywności dla outsourcingu usług księgowych, płacowych i HR [2015], www.outsourcingportal.eu (data dostępu: 23.04.2017).
- Białkiewicz J., Sołtysik M. [2010], *Analiza systemu zarządzania kooperacją handlową w przedsiębiorstwie [w:] Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków.
- Boundy Ch. [2010], *Business Contracts Handbook*, Gower Publishing Limited, Farnham.
- Committee of European Banking Supervisors [2004], *Consultation Paper on High Level Principles on Outsourcing – Cover Note*, <https://yeungus.com/consultation-paper-on-high-level-principles-on-outsourcing-cover-note-free-related-pdf.html> (data dostępu: 25.04.2017).
- Continual Service Improvement* [2016], www.bmc.com (data dostępu: 23.04.2017).
- How to Build a Performance – Based F&A Outsourcing Contract* [2014], Alsbridge, Dallas.
- Rutkowski P. [2013], *Umowy SLA – service level agreement*, www.outsourcingportal.eu (data dostępu: 22.04.2017).

- Rutkowski P. [2016], *Back to basics w outsourcingu – jak właściwie skonstruować katalog usług w kontrakcie outsourcingowym?*, www.outsourcingportal.eu (data dostępu: 22.04.2017).
- Schulz R.A. [2006], *Contemporary Issues in Ethics and Information Technology*, IRM Press, Hershey, PA.
- Szukalski S.M. [2012], *Procesowe i organizacyjne innowacje w Centrach Usług Wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 268.
- Świetła K. [2009], *Outsourcing w rachunkowości [w:] Ewolucja prawnych rozwiązań współczesnej rachunkowości*, red. B. Micherda, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Świetła K. [2014], *Outsourcing usług księgowych w świetle oczekiwań biur rachunkowych i ich klientów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Service Level Agreements and Key Performance Indicators in Accountancy Outsourcing

(Abstract)

As the world economy has grown, the global service sector has evolved, and outsourced accounting services have seen the most robust growth of all. As a result, cooperation between the entity purchasing the service of separated processes and the service provider is becoming more and more common. Outsourcing external services allows organisations to reduce costs and ensure access to the latest technological solutions as well as to save time, which the contractor can use for its primary activity.

To achieve success within the framework of bilateral cooperation, it is necessary to refine the design of both the contract concluded between the parties along with its specification in the form of a service level agreement (SLA) as well as the correct selection of key indicators (KPI) to assess the effectiveness of the benefits purchased. Thus, the article presents the principles of construction on contracts regarding the use of relevant services and the principles underlying the basics of indicators to assess their quality. The content of the article has been prepared on the basis of the subject literature, legal regulations and online source materials, including a review of reports presenting the use of SLA and KPI for the purposes of assessing the level of service provision.

Keywords: outsourcing, agreement, service level, key indicators.