

Ook in Nederland denken bedrijven aan het uitbesteden van (delen van) de financiële administratie aan het buitenland. In hoeverre gebeurt het werkelijk? En wat betekent het voor de interne beheersing?

ARJAN GRAS

de Interne accountant

Een meerderheid van het Nederlandse bedrijfsleven geeft aan dat uitbesteding van bedrijfsprocessen past in

de strategie, zo blijkt uit onderzoek van het platform 'Topmanagement en IT' in opdracht van Accenture. Nog geen tien procent is echter van mening dat de markt voor *business process outsourcing* (bpo) een volwassen stadium heeft bereikt. Het uitbesteden van bedrijfsprocessen zoals financiën, personeelszaken en inkoop, nam de afgelopen jaren met name in Amerika en Engeland een snelle vlucht. In Nederland staat een ruime meerderheid van het bedrijfsleven er wel degelijk voor open. Maar terwijl de publiciteit rondom dit onderwerp de laatste tijd bijna die van de internethype in 1999 benaderde, wordt het fenomeen hier met 'Hollandse nuchterheid' bekeken.

India en Polen

Jarenlang liep India voorop als land waar Westerse bedrijven hun boekhouding en productiewerk uitbesteedden. Nu ontpopt Oost-Europa, en met name Polen, zich als een geduchte concurrent, aldus een achtergrondartikel in NRC-Handelsblad begin dit jaar: 'Multinationals die flink willen bezuinigen hevelen hun arbeidsintensieve klantenservice en administratie maar al te graag over naar lagelonenlanden, waar deze taken veel goedkoper kunnen worden verricht. India is al jaren de onbetwiste boekhouder van de wereld economie. Maar de Polen zijn de Indiërs van Europa aan het worden. Oost-Europa is zo populair als nieuwe bestemming voor, zoals het duur heet, *business process outsourcing*,

dat zelfs Indiase dienstverleners in deze regio zijn geland.'

Voorspeld wordt dat het wereldwijde marktaandeel van India's administratieve industrie, dat nu nog tachtig procent bedraagt, binnen twee jaar zal halveren. Een gevolg van de explosief groeiende concurrentie, niet alleen vanuit Oost-Europa, maar ook Maleisië, Vietnam, de Filippijnen en Zuid-Afrika. Bureau McKinsey verwacht dat het aantal banen in de Poolse bpo-industrie zal groeien van drieduizend dit jaar tot tweehonderdduizend in 2008.

Kinderschoenen

"Voor Nederlandse bedrijven, met name de kleinschalige ondernemingen, zal bij outsourcing de taal echter een probleem opleveren. Je wilt in goed Nederlands te woord gestaan worden: dat kun je van een Indiër of een Oost-Europeaan niet verwachten. In Zuid-Afrika wordt onze taal echter in potentie goed gesproken, het land heeft een vergelijkbare cultuur en zit in dezelfde tijdzone. Dat is voor ons gemakkelijker zaken doen."

Aan het woord is Bob Groeneveld van Yellowtail. Dit Nederlandse bedrijf levert IT-projectmanagement, business consultancy en software-architectuurservices aan financiële en overheidsinstellingen. Yellowtail verrichtte onlangs onderzoek naar de status van IT-offshoring in de Nederlandse financiële wereld. Groeneveld: "Iedereen praat over uitbesteden aan het buitenland en is er tot op het hoogste niveau mee bezig: banken, verzekeraars, pensioenfondsen. Maar wat er tot dusver daadwerkelijk gedaan is? Een paar kleine projecten,

Nieuwe



FOTO: ZEFA IMAGES

boekhouders

niet meer. Offshoring staat in ons land nog in de kinderschoenen. De verwachte groei is binnen de financiële wereld wel significant: 85 procent van alle organisaties is serieus aan het bekijken of bepaalde bedrijfsprocessen kunnen worden uitbesteed. De vraag blijft of ze het echt gaan doen - en hoe succesvol het gebeurt.”

Cultuuromslag

Business process outsourcing is dus een flinke stap voor ondernemingen. Jaap Boukens, participant bij BDO en verantwoordelijk voor BDO CampsObers IT Auditors & Consultants bevestigt dat beeld. “Vanuit Nederland outsourcen wij op dit moment nog niet naar het buitenland. Eerlijk gezegd hebben we ook nog geen concrete plannen in die richting, we moeten de mogelijkheden eerst nog grondig onderzoeken. International gezien biedt BDO haar cliënten mogelijkheden om diensten te outsourcen. De Amerikaanse collega's hebben de nodige ervaring op dit terrein.” Volgens Boukens komt outsourcen naar het buitenland in toenemende mate voor bij multinationals. “Bij het midden- en kleinbedrijf komt het nog sporadisch voor. Ik denk dat de heersende bedrijfscultuur en de menselijke factor de voornaamste obstakels zijn om diensten uit te besteden in het buitenland.”

Interne controle

Op de vraag of outsourcen naar het buitenland invloed heeft op de bestaande interne controle geeft Boukens aan dat je rekening moet houden met de cultuur. “Elk land kent zijn eigen normen, waarden en gebruiken. Als je bepaalde diensten over de grens uitbesteedt, dan doe

je dat vanuit je eigen referentiekader. Maar het is helemaal niet gezegd dat het buitenland hetzelfde referentiekader heeft. Daarom is het van belang duidelijke afspraken te maken. Daarnaast zal het begrip interne controle anders worden ingevuld. Visuele controle of waarneming ter plaatse zijn niet langer eenvoudig. Door de mogelijkheden van ICT kun je gelukkig veel op afstand controleren zonder ter plaatse te moeten zijn. We kunnen op afstand samenwerken en de mogelijkheden van datacommunicatie maken het mogelijk permanent en direct de voortgang te bewaken en te kunnen beschikken over bijvoorbeeld (uitzonderings)rapportages en signalen bij overschrijden van deadlines.”

Onvolwassen

Ook al is het management overtuigd van de voordelen van outsourcing, acceptatie en een cultuuromslag binnen de organisatie zijn van doorslaggevend belang voor succes. Naast de interne cultuur vormt ook de onvolwassen aanbiedersmarkt een belemmering. De traditionele IT-leveranciers hebben nog onvoldoende kennis van de bedrijfsprocessen en de relatie heeft zich niet ontwikkeld tot een echt partnership, een voorwaarde voor business process outsourcing.

In de Verenigde Staten en Engeland is offshore outsourcing wel al jarenlang een succes. Daar laat men voor minder geld hetzelfde werk uitvoeren door gekwalificeerde medewerkers uit India, Oost-Europa of Zuid-Afrika. Ook de Nederlandse financiële wereld beseft dat het uitbesteden van activiteiten in het buitenland grote voordelen biedt. “In Amerika en Engeland

besteden bedrijven vaak hun gehele financiële administratie uit”, volgens Groeneveld. “Maar deze landen zijn hooguit een voorbeeld voor multinationals in Nederland, zeker op de korte termijn. Lokale instellingen blijven, zoals gezegd, kampen met de taalbarrière. Zaken als een incasso- of debiteurenproces zijn relatief eenvoudig uit te besteden. Het grootboek ligt alweer wat lastiger, gezien de taal en de ingewikkelde Nederlandse wetgeving.”

Not invented here-syndroom

Speelt nog mee: het *not invented here*-syndroom. Vaak wordt al sceptisch gedacht over de capaciteiten van Nederlandse externe medewerkers die tijdelijk versterking komen bieden. Wanneer de externe medewerkers geen Nederlanders spreken en zich op een paar duizend kilometer afstand bevinden, wordt die kritische houding vele malen sterker.

Bovendien moet rekening worden gehouden met 's lands wijs, 's lands eer, stelt Groeneveld. “De integriteit moet wel gewaarborgd zijn, anders kom je voor verrassingen te staan.” Bij Yellowtail weten ze dat dat in Zuid-Afrika bij wet goed geregeld is. “In India overigens ook, maar we kennen situaties in bijvoorbeeld China waar het een en ander fout is gegaan.”

Grote valkuil

De grote valkuil van offshore outsourcing is de verwachting dat slecht georganiseerde (IT-) processen zullen verbeteren door ze in het buitenland uit te voeren. Het uitbesteden van chaos leidt in het beste geval tot een iets goedkopere chaos. In het slechtste geval zijn dure reparatie-acties, mislukte projecten en grote ►

schade aan het bedrijf het resultaat. Het zal in ieder geval niet leiden tot waarvoor naar het buitenland werd uitgeweken: kostenreductie en kwaliteitsverbetering.

Desalniettemin opereren de administratieve centra van bedrijven als Capgemini en Accenture inmiddels al enige tijd uitermate succesvol in Oost-Europa.

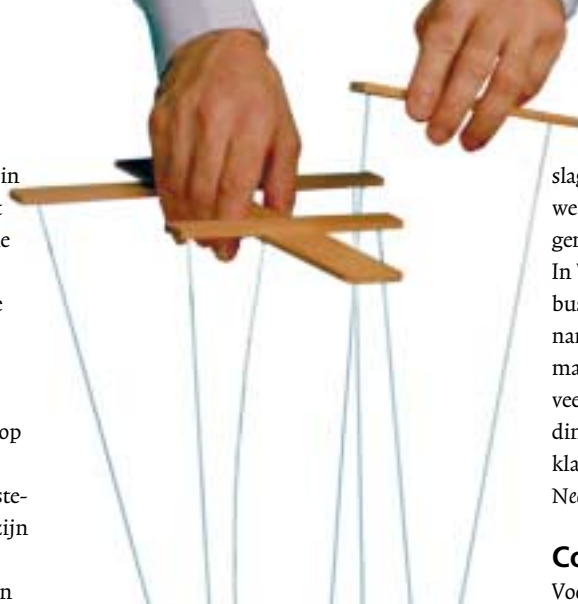
Vooraf bedrijfsprocessen waarbij de nadruk op de kosten ligt, zoals salarisadministratie en inkoopprocessen, zijn geschikt om uit te besteden. Volgens Nederlandse ondernemingen zijn ook klantgerichte processen, zoals customer support, geschikt vanwege het operationele en geïsoleerde karakter. Onderdelen die meer organisatorisch verweven zijn, zoals finance en human resource, zijn volgens hen moeilijker uit te besteden.

Shared service centers

Liever dan hun administratie toe te vertrouwen aan een externe outsourcer, zetten sommige grotere bedrijven hun eigen, 'interne outsource'-centra op, de zogeheten *shared service centres*. Het opzetten van zo'n centrum kan dienen als alternatief voor business process outsourcing, maar kan ook worden gezien als eerste stap op weg daarheen.

Elektronicaconcern Philips opende eerder dit jaar een eigen accountingcentrum in Polen, dat de boeken doet voor honderd dochterbedrijven in twintig landen. Het Duitse Lufthansa heeft een soortgelijk centrum in Polen.

Groeneveld ziet daarin geen concurrentie voor accountantskantoren. "Die hebben toch meer een controlerende taak. Bovendien kunnen ze



Bob Groeneveld (Yellowtail):
'Offshoring staat in ons land nog in de kinderschoenen.'

Jaap Boukens (BDO):
'De heersende bedrijfscultuur en de menselijke factor zijn de voornaamste obstakels.'

Het begrip interne controle zal anders worden ingevuld.

zelf ook in die markt stappen."

Zo kent Deloitte Nederland een onderdeel dat zich bezighoudt met het in beheer nemen van financiële processen van nationale en internationale ondernemingen. "Inderdaad vergelijkbaar met de *shared service centers* die bedrijven door heel Europa heen voor zichzelf optuigen", beaamt Philip Heinrich van Deloitte.

"In Nederland hebben we een zogenaamd multi-cliënt *shared finance centre*."

Het *shared finance centre* van Deloitte is operationeel sinds 1998 en was daarmee een van de gangmakers in de markt. "Wij vonden en vinden dat we deze dienstverlening moeten kunnen bieden. We denken dat het naadloos aansluit op de competenties die we sowieso in huis hebben."

Net als Groeneveld signaleert hij een toenemende belangstelling bij Nederlandse bedrijven voor *offshoring*. "Bepaalde gestandaardiseerde processen binnen de financiële functie, personeelszaken en bijvoorbeeld ook helpdeskfuncties zijn goed uit te besteden. Voor specifieke expertise op het gebied van bijvoorbeeld ver-

slaglegging is lokale kennis nodig. Daar hebben we ons eigen wereldwijde netwerk van vestigingen voor, zogenaemde *hot spots*."

In Warschau bundelt Deloitte de Europese business process outsourcing-activiteiten, met name op het gebied van human resource management. Heinrich: "In Oost-Europa zijn veel mensen beschikbaar met een hoge opleiding tegen relatief lage kosten - en het geeft klanten toch een veiliger gevoel dan India. *Nearshoring* in plaats van *offshoring* dus."

Controlerend accountant

Voor de klant mag het uiteindelijk niets uitmaken vanuit welk land zijn zaken worden behartigd. "Al moet hij natuurlijk wel vooraf zeer goed afwegen wat de implicaties van outsourcing nu precies zijn", benadrukt Heinrich. "Outsourcing betekent ook voor de klant een andere manier van werken, een andere instelling, andere verplichtingen. Voor onszelf vergen *nearshoring* of *offshoring* wat meer afstemming dan wanneer we de processen vanuit Nederland in ons eigen *shared finance centre* beheren. Dat zal in principe ook voor de controlerend accountant gelden. Hij zal zich een oordeel moeten vormen over onder meer de opzet en werking van de administratieve organisatie en interne controle van het *shared service centre*, eventueel door waarneming ter plaatse of door een collega-accountant te vragen dit voor hem te doen. Valt het *shared service centre* onder de werking van SAS 70, dan moet hij dat aspect ook bij zijn werkzaamheden betrekken. Het feit dat (delen van) de administratie naar andere landen wordt verplaatst, zal dus eerder meer dan minder werk voor de controlerend accountant met zich mee brengen."

Zuid-Afrika

De toekomst?

Heinrich: "Landen als India, Polen en Tsjechië zullen duurder en daardoor minder aantrekkelijk worden. Landen als China, Pakistan, Zuid-Afrika en Rusland zullen aan populariteit winnen. Ik zie zelf Zuid-Afrika als goede partner voor Nederlandse bedrijven die hun financiële administratie willen outsourcen, maar ik ben benieuwd hoe business process outsourcing zich in de komende jaren ontwikkelt. Dat is mede afhankelijk van de economische situatie en van het succes van de bedrijven die al naar het buitenland outsourcen. Het is duidelijk dat personeel in Nederland duur blijft, dus bedrijven zullen zich gedwongen voelen om de mogelijkheden in elk geval te onderzoeken." ■

Motieven uitbesteding

De belangrijkste redenen voor het topmanagement in Nederland om tot uitbesteding over te gaan zijn kostenbesparingen (64 procent) en de mogelijkheid zich te concentreren op de kernactiviteiten (56 procent). Andere argumenten voor *business process outsourcing* zijn het bereiken van flexibiliteit in het afnemen van diensten en een verhoging van de kwaliteit van processen. Ondernemingen die bedrijfsprocessen uitbesteden, onderkennen dat een externe leverancier voor niet-kerntaken een hogere kwaliteit kan realiseren.

Bron: platform 'Topmanagement en IT'/Accenture.