

'Daar hebben we onze mannetjes in India voor'

Outsourcing is 'hot'. Ook accountantskantoren kunnen processen uitbesteden naar lagelonenlanden. Dat levert flexibele capaciteit en kostenvoordelen. Velen zien die voordelen wel, maar blijven voorsnog de kat uit de boom kijken.

NART WIELAARD

Wie in Texas een cheeseburger met french fries bestelt bij een McDrive loopt de kans dat de McDonalds-medewerker die de order aanneemt in een kantoor zit in India. Is dat opmerkelijk? Nauwelijks, want het outsourcen van dergelijke banen naar verre lagelonenlanden als India - *offshoring* - is door moderne communicatietechnologie al meer dan tien jaar sterk in opkomst, vooral in de Verenigde Staten. Wel opmerkelijk is dat de lokale Indiase medewerkers zich tegenwoordig zelfs bekwamen in het Texaanse dialect, om de hongerige klant de indruk te geven dat een jongen of meisje uit het trailerpark om de hoek hen van dienst is.

Stroomversnelling

Het tekent de leergierigheid en de verschroeiende ambities van de Indiase generatie die momenteel zo van zich doet spreken. Vrijwel iedereen is het er over eens dat India door een combinatie van factoren - uitstekende beheersing van de Engelse taal, ruime beschikbaarheid van medewerkers met een hoog opleidingsniveau, een grenzenloze leergierigheid en motivatie en een zeer aantrekkelijk kostenniveau - een uitstekende optie is voor het outsourcen van tal van processen. Het is eigenlijk heel eenvoudig: outsourcing kan de kosten verlagen terwijl de kwaliteit op niveau blijft. Wie dat niet wil, is een dief van de eigen portemonnee.

De laatste jaren lijkt outsourcing in een stroomversnelling te komen. Organisaties in alle sectoren van de economie zijn bezig om hun activiteiten te concentreren, uit te besteden of te verplaatsen naar andere continenten. Het

De dienstverlening van accountants leent zich bij uitstek voor uitbesteding.

gaat daarbij niet alleen om ondersteunende functies - zoals human resource-processen, finance en IT - maar ook om bedrijfseigen operationele activiteiten. En steeds vaker gaat het ook niet alleen om het verlagen van de kosten, maar zoeken bedrijven simpelweg naar de regio's waar een ruim aanbod van hoog opgeleide medewerkers bestaat. Dat aanbod lijkt in India voorsnog niet op te drogen.

Geen tegenargument

Wat doen accountants op het gebied van outsourcing? Kansen zijn er genoeg, want de dienstverlening van accountants leent zich bij uitstek voor uitbesteding. Dat varieert van het voeren van administraties, het opstellen van aangiften en jaarrekeningen tot aan hoogwaardiger werk zoals het doen van cijferanalyses, het beoordelen van *impairment*-berekeningen of het uitvoeren van geautomatiseerde steekproeven. Over die potentiële voordelen lijkt vrijwel iedereen het eens, en bestuurders van grote kantoren reppen dan ook met enige regelmaat over de kansen die outsourcing biedt. Zeker nu de verslaggevingsregimes steeds meer op elkaar gaan lijken is er eigenlijk geen enkel steekhoudend argument te bedenken tegen outsourcing.

In het *Financieel Dagblad* zei bestuursvoorzitter Roger Dassen van Deloitte begin dit jaar: "... als de trend (van het outsourcen van finan-

cieel-economisch werk, red) toch doorzet, zal dit een dramatische invloed hebben op onze eigen talentpool van hoogopgeleide mensen. Die zullen nóg meer gevraagd zijn, omdat het dan uitsluitend om hoogwaardig coördinatie- en relatiewerk gaat. Onze personeelsopbouw verandert dan ook ingrijpend, met veel dure krachten en nauwelijks goedkope." Deloitte investeert volgens het artikel dan ook stevig in de opkomende markten. Een van de redenen: de steeds grotere krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot het zoeken naar onorthodoxe oplossingen om het werk aan te kunnen.

Alleen plannen

De realiteit is echter dat accountantskantoren nu nog weinig doen op het gebied van outsourcing. Deloitte mag dan grote plannen hebben, de woordvoerder kan geen interview met Dassen regelen, onder meer omdat er op dit moment geen concrete nieuwe ontwikkelingen te melden zijn.

Uit een rondje bellen blijkt het bij de andere grote kantoren niet veel anders te zijn. Het onderwerp staat hoog op de agenda, maar het schort aan concrete initiatieven, die we in dit artikel graag willen laten zien. Natuurlijk zijn de big four allemaal aanwezig met behoorlijke kantoren in China en India, maar het outsourcen van werk naar die kantoren gebeurt voorsnog vooral uit de Amerikaanse praktijk, en nauwelijks vanuit de Nederlands of andere Europese praktijken.

Dat betekent ook dat accountantskantoren het tempo van de ontwikkelingen bij hun grote klanten momenteel niet kunnen volgen. Terwijl veel beursfondsen hun administra-

Outsourcing staat hoog op de agenda, maar het schort aan concrete initiatieven.

tieve processen standaardiseren en concentreren, blijven accountants vooralsnog vooral werken in het model waarin een centraal team lokale controleteams met een tamelijk grote autonomie aanstuurt.

Cultuurverandering

Dat model moet binnenkort op de helling. Rob Fijneman, voorzitter van IT Audit bij KPMG, zei er in het KPMG Magazine ZOUT van april 2006 het volgende over: "Wanneer een klant zijn processen wereldwijd standaardiseert kunnen we op één plek in het systeem 'kijken', en daarmee bepaalde zekerheden krijgen voor alle locaties. Dat is voor die lokale teams een behoorlijke cultuurverandering: het vergt vertrouwen. Tegelijkertijd stel ik in de praktijk vast dat ook klanten nog een worsteling doormaken op dit gebied. In de top denken bestuurders vaak dat hun organisatie al heel ver is met de standaardisering van processen in ERP-systemen, maar de realiteit is vaak genuanceerder. Dat mag voor ons overigens geen excuus zijn om niet te zoeken naar manieren om beter op hun wensen van mondialisering in te spelen. Als we het niet binnen een paar jaar goed op de rails hebben, dan missen we de boot."

Verbrokkelde structuren

Waarom ligt het tempo zo laag bij de big four? Een belangrijke belemmering ligt in de verbrok-



Een big four-bestuurder zegt dat eerst het huis internationaal meer samenhang moet krijgen.

Sourcing als haarlemmerolie voor alle problemen?

Sourcing - een paraplu-begrip voor outsourcing, shared service centers, offshoring en insourcing - zorgt ervoor dat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog kan, terwijl de kosten omlaag gaan. Een aantrekkelijke optie die mogelijk wordt gemaakt door de volgende factoren (ontleend aan een visiepublicatie van KPMG):

- grotere volumes in processen, en daardoor voor een lagere kostprijs per eenheid;
- kennis en kunde op een plaats bij elkaar, waardoor competenties effectiever worden benut;
- mogelijk om processen te stroomlijnen en te specialiseren;
- sterkere en bredere basis voor het doen van investeringen in mensen, kennis en systemen;
- er kan sneller worden geanticipeerd op veranderingen, omdat de effecten daarvan maar op een beperkt aantal plaatsen hoeven te worden doorgevoerd.

Diezelfde publicatie waarschuwt ook dat sourcing geen wondermiddel is om de financiële en operationele prestatie te verbeteren. Het lijkt erop dat organisaties soms worden verblind door de snelle voordelen die er op korte termijn zijn te bereiken in de kostenstructuur. De werkelijkheid is echter dat een sourcing-oplossing die op de korte termijn slim en rendabel lijkt, op langere termijn een kostbare misrekening kan zijn. De kern van de uitdaging is dan ook: sourcing zodanig strategisch inzetten dat er meer efficiency in de organisatie ontstaat zonder dat de kerncompetenties en innovatiekracht gevaar lopen.

Vergeet Oost-Europa niet

Er is meer dan India. Er is namelijk ook Tsjechië, Hongarije en Polen. Met name West-Europese bedrijven beginnen de voordelen in te zien van het outsourcen van administratieve processen naar Oost-Europa, verleid door de beschikbaarheid van hoogopgeleide medewerkers die hun talen goed spreken. De combinatie van Engels, Duits en Frans: kom daar maar eens om in Delhi. Het voordeel ten opzichte van India is bovendien dat Oost-Europa maar een paar uur vliegen is en dat is ook in de huidige mondialisering nog steeds een belangrijke eigenschap.

Voorbeelden zijn er genoeg: De Duitse Commerzbank laat bijvoorbeeld gegevens verwerken in Praag, en Siemens laat daar de administratie en delen van research en ontwikkeling doen. Philips koos voor Warschau als locatie voor het opzetten van een Shared Services Center. En ook Accenture investeert stevig in Tsjechië, waar het onder meer voor het Franse chemiebedrijf Rhodia en het Duitse softwareconcern SAP data verwerkt.

Deze ontwikkelingen - door de *New York Times* samengevat onder de noemer 'Europe finds its own Bangalore' - maken de Nederlandse politieke discussie over het al dan niet openen van de grenzen voor werkwillige Polen opeens tot een achterhoedegevecht. Immers: de Polen komen niet naar ons werk toe, maar we brengen het werk naar de Polen. Tegen salarissen die vooralsnog op circa een kwart van de salarissen hier liggen. En dat is toch prettig calculeren.

Het zou best kunnen dat kleinere kantoren er in dit geval eerder bij zullen zijn.

kelde juridische structuren van de kantoren. Een bedrijf als Philips is juridisch één bedrijf en kan een wereldwijde sourcing-strategie uitrollen als de top dat wil. Voor een big four-kantoor is dat vooralsnog niet het geval: naar buiten toe lijkt er sprake van één organisatie, maar dat is in de praktijk vaak maar een dun laagje vernis, aangezien de verschillende landen een grote eigen autonomie hebben. Daardoor komen besluiten over zaken als een sourcing-strategie - die een stevige investering met zich mee brengt en een bepaalde schaalgrootte vergt - tot stand met de stropigheid van een Zeeuwse bolus.

Een bestuurder van een big four-kantoor wil er niet op geciteerd worden, maar zegt dat eerst het huis internationaal meer samenhang moet krijgen en dat er pas daarna grote initiatieven op het gebied van sourcing van de grond kunnen komen. Dassen legde in het Financieel Dagblad ook de vinger op de zere plek: "De autonomie van de afzonderlijke landenfirma's moet dan verdwijnen. Zo'n homogene organisatie is ook de beste manier om het economische belang van alle partners gelijk te richten. Je wilt niet dat de lokale managers van een Deloitte-firma in, zeg, Mauritius, geen werk willen verrichten voor een Nederlandse klant omdat ze te weinig betaald krijgen."

Mkb-markt

Het zou best kunnen dat de wat kleinere kantoren er in dit geval wat eerder bij zullen

zijn, ook al omdat er uitdagers opstaan die in de markt voor het bedienen van mkb-cliënten met compleet nieuwe dienstverleningsconcepten komen. Tradman is een van die partijen. Van oorsprong was dit bedrijf actief in het beheer en voeren van administraties voor trustkantoren. Een paar jaar geleden begon men die vele honderden administraties - van overzichtelijke, vaak eenvoudige aard - te outsourcen naar India: het voeren van de administratie en het opstellen van de jaarrekeningen werd overgenomen door Indiase accountants.

De uitstekende ervaringen daarmee brachten Marco van Pel en Gijs Wouters, de managing directors, op het idee om het concept niet alleen te gebruiken voor de eigen trustcliënten, maar het ook breder in de markt aan te bieden. Men overwoog een accountantskantoor over te nemen om zodoende markttoegang te verkrijgen. Gaandeweg groeide echter het besef dat niet mkb-ondernemingen, maar de accountants van die ondernemingen de klant moesten zijn van Tradman.

Wouters: "We benaderen nu accountantskantoren met ons outsourcingmodel. Het begint vaak met een cold call waarin we simpelweg stellen dat we hun tekort aan medewerkers kunnen oplossen. In een op de drie gevallen worden we dan uitgenodigd voor een gesprek. En de helft van die gesprekken leidt weer tot een pilot. De conversie ratio is dan ook top."

Tradman benadert vooral de middelgrote accountantskantoren, en belt geen bestuurders van de big four, die volgens Van Pel zelf maar moeten investeren en door schade en schande wijs moeten worden. "We gaan een aap geen kunstje leren."

Accountantskantoor Witlox schakelt nu voor veertig klanten de Indiase partner in.

Halve kosten

Het aanbod van Tradman is in de kern heel eenvoudig: het bedrijf scant alle stukken in, zorgt met geavanceerde software voor een vertaling - want de Indiase accountant moet wel begrijpen wat er op een bonnetje van de Praxis staat - en biedt de Indiase accountant een afgeschermd geautomatiseerde omgeving waar de administratie kan worden gevoerd en de conceptjaarrekening wordt opgemaakt, voorzien van een audit file. Alle data blijven op de servers van Tradman, en de cliënt heeft zelf geen contact met de Indiase accountant. Tradman biedt accountantskantoren aan om de manier van werken zelf te ervaren met een kosteloze pilot. Men draait dan schaduw met een aantal administraties die door het kantoor ook zelf worden gevoerd. Kantoren kunnen in die pilot de kwaliteit van de 'Indiase' jaarrekening vergelijken met het werk van de eigen medewerkers. Commercieel heel handig: Tradman stopt er een pro forma factuur bij, om te laten zien dat de kosten ongeveer met de helft omlaag kunnen.

Witlox

Toch is dat laatste niet het belangrijkste, betoogt Van Pel: "Een aantrekkelijk kostenniveau is belangrijk, maar accountantskantoren zijn vooral geïnteresseerd in de mogelijkheid om snel te kunnen opschalen in capaciteit."

Ardy van der Ham (Witlox):
‘Gemiddeld genomen denk ik niet dat we nu goedkoper werken.’

Eigenlijk detacheren wij mensen op afstand. Bovendien levert het hen de mogelijkheid op hun capaciteit in te zetten voor hoogwaardige diensten, voor de kern van hun diensten dus. Ze kunnen dus dicht bij hun klant gaan werken.” Accountantskantoor Witlox koos er een paar jaar geleden voor om zelf te gaan pionieren op het gebied van outsourcing. Volgens partner Ardy van der Ham was het kantoor altijd al vrij actief op internationaal gebied en wist men in het internationale Morison-netwerk een geschikte Indiase partner te vinden voor ‘het traject tussen kolommenbalans en conceptjaar-rekening’. De Indiase partner wordt nu ingeschakeld voor veertig klanten van Witlox. In veel gevallen gaat het om samenstelwerk, soms wordt ook de welbekende schoenendoos met spullen aangeleverd. In digitale vorm dan uiteraard, want alle documenten worden gescand door een derde partij en elektronisch verwerkt.

Kanttekeningen

Opmerkelijk: Van der Ham zegt desgevraagd dat het kantoor momenteel geen kostenvoordelen behaalt met outsourcing: “Het verschilt van geval tot geval, afhankelijk van de complexiteit en omvang, maar gemiddeld genomen denk ik niet dat we nu goedkoper werken.”

Maar dat is volgens hem ook niet het motief: het gaat veel meer om de combinatie van kwaliteit en flexibiliteit. Van der Ham is positief over de ervaringen: “De kwaliteit en het kennisniveau van de Indiase accountants is minstens net zo hoog als die van Nederlandse accountants. Ze praten daar even gemakkelijk over IFRS als hier.”

Toch heeft hij ook de nodige kanttekeningen: “Het vergt veel van je organisatie om zo te gaan werken. Een assistent op afstand is lastiger aan te sturen dan een assistent die aan hetzelfde bureau zit, ook al omdat er nog een taalbarrière meespeelt. En je kunt niet zomaar aan je organisatie opleggen om van de ene dag



Cijfers over outsourcing

Accenture voert het aantal medewerkers in India op met achttien naar 35.000. Daarmee wordt de Indiase vestiging in aantal medewerkers groter dan de Amerikaanse. (bron: BigFour Blogspot)

Accountantskantoren vinden het grootste bezwaar van outsourcing dat je het niet meer zelf in de hand hebt. Zestig procent noemt dit als belangrijkste bezwaar. Andere factoren zijn het niet hebben van persoonlijk contact (vijftien procent) en de onvoorspelbaarheid van kosten (vijftien procent). (bron: onderzoek Netsourcing maart 2007)

We ain't seen nothin' yet: volgens de Amerikaanse Economie-professor **Alan Binder** van de Amerikaanse Princeton University staan er veertig miljoen Amerikaanse en acht miljoen Britse banen op de tocht als gevolg van globalisering. De visie van Binder is overigens omstreven. (bron: rollonfriday.com)

De **motieven voor offshoring** veranderen. Bedrijven noemen nog steeds kostenreductie als belangrijkste motief (genoemd door circa tachtig procent), maar het motief 'toegang tot gekwalificeerd personeel' wint aan belang. In 2004 noemde een kleine veertig procent dit als motief, in 2006 was dit percentage opgelopen tot bijna zeventig. (bron: the globalization of white-collar work, Booz Allen Hamilton)

Big four in China en India

Aantallen medewerkers van big four in India en China.

	India	China
Ernst & Young	2.400	6.500
KPMG	1.000	5.400
PWC	4.000*	8.000
Deloitte	7.500**	6.000

* NA FUSIE IN INDIA MET RSM
** UITBREIDINGSPLANNEN TOT 12.000 IN 2010
BRON: WEBSITES EN PERSBERICHTEN VAN DE KANTOREN

Marco van Pel (Tradman):
‘Binnen drie jaar hebben wij in India tussen de vijfhonderd en duizend man voor ons werken.’

op de andere dag processen naar India over te brengen. We hebben veel gedaan om de acceptatie binnen onze organisatie te krijgen.”

Factuur

Een andere ervaring van Van der Ham is dat je een bepaalde schaalgrootte nodig hebt om dit goed van de grond te krijgen, al kan hij niet precies aangeven waar het omslagpunt ligt. En hoe zit het met de kostenvoordelen: vragen klanten Van der Ham al of het niet wat minder kan nu hun administratie in Delhi wordt verwerkt? “Die vraag zal waarschijnlijk wel komen, maar op dit moment weten ze het niet eens.”

Gijs Wouters van Tradman vindt dit ook niet zo'n interessante discussie: “Sommige kantoren vertellen het hun klanten, andere niet. Maar vergelijk het eens met detacheren: als je dure mensen inhuurt voor een bepaalde klus omdat je de capaciteit zelf niet hebt, ga je toch ook geen hogere factuur sturen aan je opdrachtgever?”

Grote ambities

Dát outsourcing een flinke opmars zal maken onder accountants staat wel vast. De vraag is alleen wanneer. Jan Wietsma, van Full Finance Consultants, constateert dat veel kleine en middelgrote kantoren nu nog denken dat hun klanten het niet pikken. “Al zie je wel dat het verandert. En de kantoren in de Randstad zijn wat verder in hun denken op dit gebied.” Van Pel (Tradman) meent dat de bestuurders van de kantoren er allang uit zijn: “Die willen allemaal gaan outsourcen. Maar ze moeten hun organisatie er nog op voorbereiden.” Hoe dan ook lijkt het momentum erg goed. Niet voor niets organiseert Full Finance deze maand een studiereis naar het Verre Oosten, zodat accountantskantoren zelf eens kunnen snuiven aan de mogelijkheden. Tradman barst in elk geval van de ambitie: “Binnen drie jaar hebben wij in India tussen de vijfhonderd en duizend man voor ons werken”, voorspelt Van Pel. Dat zijn er nu 35. ■