

Ze kunnen het zich gewoon niet goed voorstellen. Treasurers, de

mannen of vrouwen die toch maar verantwoordelijk zijn voor zoets wezenlijks als het beheer van de bedrijfskas, hebben grote moeite te wennen aan het idee dat sommige van hun werkzaamheden misschien ook wel door anderen, buiten de onderneming, uitgevoerd zouden kunnen worden. En de pretentie van zulke externe partijen dat zij die taken zelfs beter, veiliger en goedkoper zouden kunnen doen, ervaart menig treasurer dan ook meer als een bedreiging dan als welkome manier om zich eindelijk eens met hoofdzaken te kunnen bezighouden.

Menselijk trekje

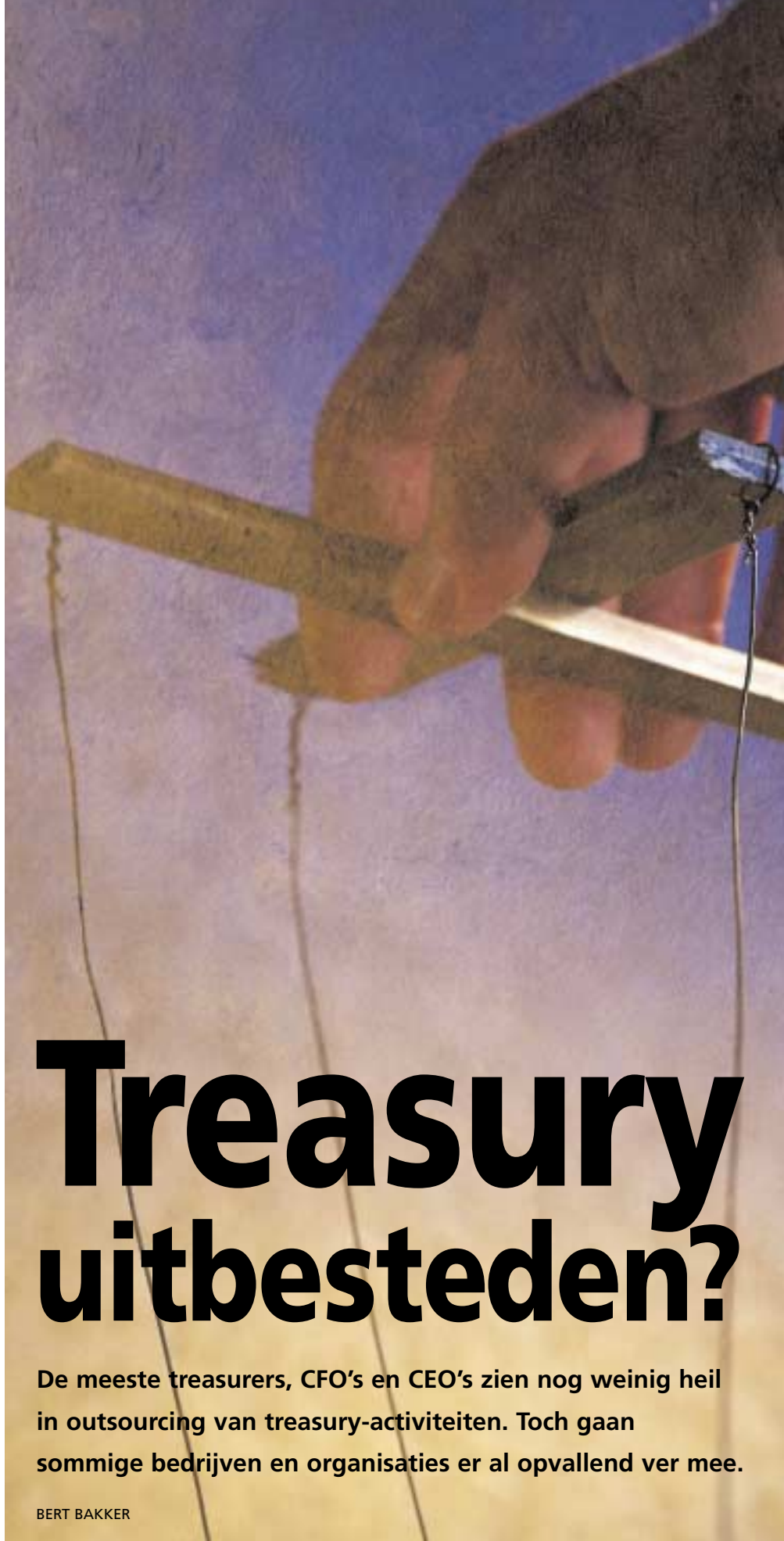
Niet alleen de treasurer, maar ook zijn baas, de CFO, en diens baas, de CEO, lijken gevoelsmatig niet meteen heil te zien in het op afstand zetten van treasury-activiteiten. Leden van raden van bestuur zien sowieso niet goed hoe er met uitbesteden van delen van de treasury - waar meestal maar relatief weinig mensen werken - serieus geld te verdienen valt.

Maar daarnaast is het waarschijnlijk ook een primair menselijk trekje om onrustig te worden van het idee dat je je portemonnee aan een ander zou moeten toevertrouwen. En alles wat te maken heeft met de omvang van, of schommelingen in het bedrijfsvermogen (dus ook de financieringsstructuur) en de geldstromen (cash- en liquiditymanagement, nauw samenhangend met de bedrijfsomzetten), is a priori zeer vertrouwelijk. Hoe minder vreemde blikken daarop kunnen vallen, hoe liever je 't hebt.

Te veel tijd

Een belangrijke reden voor treasurers zélf om niet direct warm te lopen voor outsourcing van deeltaken, is dat de omgeving waarin ze werken naar hun idee te veel in verandering is om taken te kunnen overdragen.

Karakteristiek is de reactie van een treasurer (anoniem) van een bedrijf met een omzet van ongeveer een kwart miljard euro, op de suggestie dat zijn cash- en liquiditymanagement niet zo ingewikkeld is dat hij beslist alles zelf moet doen: 'Zal best, maar het gebeurt zo vaak dat je verwacht van filiaal zus of dochter zo in de loop van een week bepaalde bedragen te zullen ontvangen, en het op het laatste moment toch anders uitpakt. Zolang je 't zelf doet, hoor je tevoren uit de organisatie al signalen en kun je je planning dus aanpassen. Als je je cash- en



Treasury uitbesteden?

De meeste treasurers, CFO's en CEO's zien nog weinig heil in outsourcing van treasury-activiteiten. Toch gaan sommige bedrijven en organisaties er al opvallend ver mee.

BERT BAKKER

liquiditymanagement aan een derde uitbestedt, ben je dus steeds bezig die externe partij op de hoogte te houden van je laatste informatie.'

Veel treasurers zien in theorie wel iets in uitbesteden van taken, maar hebben het idee dat de situatie in hun bedrijf te uniek, te specifiek, te volatiel is om zinvol te kunnen outsourcen en dat er dus te veel tijd zou gaan zitten in de begeleiding van een externe partij.

Hardnekkig

Uit een recent door Martijn Stoker, postdoctoraal student treasury management aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, uitgevoerde enquête blijkt dat een meerderheid van de treasurers vindt dat ze te veel tijd kwijt zijn aan operationeel werk, en daardoor te weinig toekomen aan nadenken over beleid. "Desondanks", zegt de onderzoeker, "wordt zelfs outsourcing van routinewerk met een lage toegevoegde waarde zelden gezien als een voor de hand liggende oplossing voor dat probleem".

Toch is outsourcing van treasury-taken een agendapunt dat hardnekkig blijft terugkomen. Ook onlangs weer, bij een bijeenkomst van de Dutch Association of Corporate Treasurers (DACT), de belangenvereniging van Nederlandse treasurers. Op 27 november 2003 in Zeewolde bespraken vakgenoten de laatste ontwikkelingen in hun beroep. Opmerkelijk was dat twee van die tien workshops 'outsourcing' als thema hadden.

Terugdeinzen

Nu is outsourcing een breed begrip. Met wat goede wil zou je kunnen zeggen dat ieder bedrijf dat diensten aanbiedt aan treasurers, actief is in outsourcing. Het inhuren van managementconsultants - zoals de treasury-specialisten van Ernst& Young, PricewaterhouseCoopers of een corporate finance-boutique als Orchard Finance Consultants - kun je een vorm van (incidentele) outsourcing noemen. Een onderneming die marktinformatie koopt van Reuters of een financieel softwarepakket van SAP of Getronics is ook aan het outsourcen, zij het op een instrumenteel niveau. En zo kun je ook aankijken tegen het inschakelen van banken zoals Citigroup, ABN Amro, ING en Rabobank voor ondersteunende diensten rond bijvoorbeeld kasstroombeheer, netting en pooling. Maar bij zulke ondersteunende diensten wringt de schoen niet. Waar treasurers voor terugdeinzen is het buiten de onderneming plaatsen van complete operationele taken,

zoals cashmanagement, liquiditeitenbeheer of rente- en valutamanagement. Laat staan de middellange- en langetermijnfinanciering van zijn onderneming. Ze vrezen dat dat kan leiden tot verlies van overzicht, grip op de processen en misschien ook wel van autonomie.

Nuon

Niettemin zijn enkele grote ondernemingen al opvallend ver gegaan in het uitbesteden van operationele treasury-taken. In Nederland is elektriciteitsproducent en -distributeur NUON (omzet bijna vijf miljard euro) een toonaangevend voorbeeld. Eén van de DACT-workshops stond in het teken van deze belangrijke casus. NUON-treasurer Gregory Cronie zette uiteen op welke gronden in de zomer van 2002 een deel van de activiteiten is uitbesteed. Uit zijn relaas bleek dat de energiedistributeur besloten heeft in feite alle processen uit te besteden die continu zijn, stabiel en repetitief. Bij NUON was dat vrij veel. 'Front-office'-processen zoals de dagelijkse cash forecasting, cash management en money market-transacties gingen extern. Maar vooral backoffice-taken: risk management (bijhouden van risico- en kredietlimieten), de boekhouding van de treasury, de afhandeling van valuta- en money market-transacties, en de vastlegging en het beheer van leasecontracten en afgegeven

garanties. Na deze grote, gecompliceerde en ingrijpende operatie kon de omvang van de treasury-afdeling van NUON gereduceerd worden van zeven tot drie werknemers.

Internet

Dat dit voorbeeld een nutsbedrijf betreft dat in het laatste decennium een proces van verzelfstandiging en privatisering heeft doorlopen is niet toevallig. Het zegt iets over de omstandigheden waarin vergaande operationele outsourcing een reële optie is.

Het in Zeist gevestigde Thésor Treasury Outsourcing is een sinds 1997 bestaande onafhankelijke dienstverlener die zich geheel heeft toegelegd op de - in Nederland nog prille - markt voor uitbesteding van treasury-taken. Mede-directeur en -oprichter Eric Schellekens was voorheen treasurer bij DSM en vanuit die positie leek het hem evident dat treasuries veel voordeel konden hebben van extern ingekochte capaciteit en know how.

Hij realiseerde zich bovendien dat het dankzij de internettechnologie die toen net doorbrak voor het eerst ook fysiek mogelijk was om dergelijk werk uit te besteden, en besloot zelf een bedrijf te starten dat zulke diensten aanbiedt. Inmiddels werkt hij met acht mensen fulltime. Het Thésor-team begeleidt voor zo'n tachtig klanten voor twaalf miljard euro aan lopen- ►

Belangstelling outsourcing treasury

In de tweede helft van 2002 deed Martijn Stoker in het kader van zijn postdoctorale opleiding treasury management aan de Vrije Universiteit in Amsterdam een onderzoek naar de mogelijkheden van uitbesteden van treasury-taken. Hij stuurde een vragenlijst naar 185 ondernemingen en gemeenten en kreeg een respons van 34 procent.

Stoker stelde vast dat de belangstelling voor outsourcing nog tamelijk beperkt is. Iets meer dan de helft van de respondenten zei in outsourcing geen reëel alternatief te zien voor de huidige interne treasury. Toch twijfelt dertig procent, en een minderheid van achttien ziet wel degelijk iets in uitbesteden. Een aantal treasurers kan zich voorstellen dat uitbesteden een oplossing kan zijn voor capaciteitsproblemen (met name IT en personeel), dat het de continuïteit kan helpen garanderen, of een manier is om specialistische kennis in huis te halen.

Als bezwaren tegen outsourcing noemden de treasurers onder meer:

Meer dan de helft denkt dat de operationele treasury-activiteiten te dicht tegen de core-business aanliggen.

- Meer dan tweederde vindt de treasury outsourcing-markt nog onvoldoende ontwikkeld.
- Over de hoogte van de kosten is veel onduidelijkheid. Van de 63 treasurers die aan het onderzoek deelnamen was er maar één overtuigd dat outsourcing tot lagere kosten leidt.
- Vooral de grotere ondernemingen vinden de treasury-informatie te concurrentiegevoelig is.
- Meer dan de helft van de respondenten acht de eigen organisatie nog niet klaar voor outsourcing.
- Meer dan de helft gelooft niet dat de flexibiliteit van de onderneming door outsourcing groter wordt.
- De criteria voor outsourcing van andere onderdelen van de organisatie achten veel treasurers op hun eigen activiteiten minder van toepassing.

de contracten, en doet - binnen precies afgebakende mandaten - transacties ter waarde van 2,5 miljard euro per jaar.

Non profit

Van meet af aan heeft Schellekens geprobeerd voet aan de grond te krijgen bij grote commerciële ondernemingen, maar zijn vaste klantenkring bestaat uit woningcorporaties, zorginstellingen, nutsbedrijven, vastgoedmaatschappijen en gemeenten. Kennelijk zijn de voordelen van outsourcing voor overheids- of voormalige overheidsinstellingen, en pseudo-nonprofitorganisaties evidentier dan voor commerciële bedrijven. Schellekens: "Zo zien treasurers van commerciële bedrijven het nu nog. Maar het is een proces van langzaam wennen aan het idee. Nu, zes jaar nadat Thésor begon, merk ik dat typische corporate treasuries ook voorzichtig in outsourcing geïnteresseerd beginnen te raken."

Maar Schellekens' klanten hebben ook bepaalde kenmerken gemeen die maken dat uitbesteden meer voor de hand ligt. De bulk van hun geldstromen en financiële transacties is betrekkelijk continu, stabiel en repetitief - precies de criteria die NUON ook noemde.

Bovendien zijn het veelal organisaties die in de afgelopen jaren zijn geprivatiseerd, of althans hebben moeten leren professioneler met hun financiële middelen om te gaan, en aanvanke-

'Als je aan een derde uitbesteedt, ben je steeds bezig die externe partij op de hoogte te houden van je laatste informatie.'

lijk helemaal geen treasury hadden. Een gemeente of woningcorporatie kan zonder de ballast van een verleden beslissen: gaan we het zelf doen of besteden we zoveel mogelijk uit?

Routine

Rens Koster heeft in zijn professionele leven heel veel treasuries gezien. Hij begon zijn carrière op de treasury van ABN Amro, was later een van de oprichters van de Van den Boom Groep, die bedrijven adviseerde op treasury-gebied en assisteerde bij de financiering van management buy outs en bedrijfsovernames. Tegenwoordig is hij directeur van het in Loenen gevestigde Orchard Finance Consultants. In die rol adviseert hij CFO's en treasurers van voornamelijk grote, beursgenoteerde bedrijven, omtrent strategisch belangrijke zaken zoals de inrichting van de corporate treasury van hoofdkantoren in relatie tot die van buitenlandse dochterondernemingen.

Koster is er volledig van overtuigd dat 'bedrij-

ven zoals Thésor' een gouden toekomst hebben. "Er wordt ook op treasuries van grote bedrijven nog heel veel routinewerk gedaan dat gespecialiseerde toeleveranciers efficiënter, dus goedkoper zouden kunnen doen. Vooral treasuries van middelgrote bedrijven zouden een stuk professioneler kunnen worden als ze selectief zouden uitbesteden. Sommige ingewikkelde transacties komen maar incidenteel langs, dus daarvoor een specialist op de loonlijst te zetten is niet aan de orde. In die gevallen is het beter en vaak ook veiliger - als gevolg van de betere functiescheiding - om in zee te gaan met externe partij. Die heeft de nodige routine wel."

Agency-dilemma

Koster onderstreept dat strategische beslissingen over de financieringsstructuur of de risicohouding in de onderneming zelf moeten worden genomen. Maar dan blijft er nog veel over. Hij begrijpt ook niet waarom banken niet al veel eerder in het gat van die latente outsourcing-behoefte zijn gesprongen. "De enige reden die ik kan bedenken is dat banken daarvoor simpelweg te conservatief zijn."

Achter de weigerachtigheid van bedrijven om treasury-taken uit te besteden zit overigens ook een motief dat wel degelijk serieuze overdenking vereist. Dat heeft te maken met het klassieke 'agency'-dilemma. Degene die opdracht geeft (de principaal) aan een derde (de agent) om namens hem bepaalde werkzaamheden uit te voeren moet zeer precieze afspraken maken over de volmacht (het mandaat) waarbinnen mag worden gewerkt. En periodiek zal een principaal moeten nagaan of de agent zijn taken naar behoren heeft uitgevoerd. Maar ook die taak kost tijd en aandacht.

Uitvoerend

Eric Schellekens van Thésor Treasury Outsourcing benadrukt dat wanneer zijn mensen voor een klant in de markt opereren, de procedure altijd zó is dat de klant zelf beslist. "Wij bereiden transacties alleen voor en we zijn dus uitsluitend uitvoerend bezig. Tegenpartijen weten dat wij nooit zelf aan het geld kunnen komen." Ook Martijn Stoker, die het eerder aangehaalde onderzoek deed naar het potentieel van treasury outsourcing, besteedt in het begin van zijn rapport grondig aandacht aan dat 'agency-probleem'. Stoker: "Uitbesteden betekent niet dat je achterover kunt gaan leunen. De treasurer die namens de onderneming optreedt, moet wel precies snappen wat hij uitbesteedt, en welke risico's er in het geding zijn." ■

