

Geen off- maar onshoring

In het artikel over uitbesteding van financiële administratie ('de Accountant', mei 2005) worden *outsourcing* en *offshoring* over één kam geschoren, evenals bulk- en specialistisch werk. Voor bulkverwerking is *outsourcing* echter vaak gunstig, maar *offshoring* juist niet, stelt Vincent Tophoff. De hogere beheerskosten doen de 'exotische' loonvoordelen al snel verdampen.

VINCENT TOPHOFF *

Outsourcing is al zo oud als de weg naar Rome. Stel je voor dat je strikt zou vasthouden aan alles zelf doen. Voordat je aan het werk kan moet je eerst een boom omhakken voor de verwarming en water putten voor koffie. Je moet een duizendpoot zijn om al die klussen te klaren waar normaal gesproken een monteur of een adviseur voor komt opdraven. Je zit bij de pakken neer als je je realiseert hoeveel externe onderdelen er zitten in het product dat je onder jouw naam op de markt brengt. Kortom, het grootste deel van de output van bedrijven is al door derden voorgekookt.

In dit licht is het op zijn zachtst gezegd merkwaardig dat veel organisaties tot op de dag van vandaag hun financieel-administratieve (bulk)processen volledig zelf blijven uitvoeren. Verklaarbaar is het wel: om het aan de accountant over te laten bleek vrijwel altijd fors duurder uit te pakken, nog daargelaten of die het beter en sneller kon en al helemaal afgezien van het mogelijke collisiegevaar met de controle. Accountants zijn dure denkers die je niet met bulkverwerking moet opzadelen. Dit geldt echter ook voor de meeste interne financials. Maar dat een paar stukjes van de financiële administratie wat lastiger zijn, is toch geen reden om dan ook maar alle bulk aan deze overgekwalificeerde en dure krachten over te laten? Splitsing in specialistisch werk en bulkverwerking is dus gewenst.

Iedereen die wel eens met een schop een berg zand heeft afgegraven die door een shovel was opgericht, weet dat juist gereedschap onontbeerlijk is. De meeste informatiesystemen zijn voor bulkverwer-

king echter totaal ongeschikt! Wat voor een expert moet je wel niet zijn en hoeveel screens moet je door voordat je slechts één transactie hebt doorgevoerd? Laat staan dat het systeem een beheerste werkstroom afdwingt, managementinformatie over het procesverloop en de uitkomsten oplevert, of een automatische koppeling legt tussen transactie en onderliggend boekstuk.

Een modern workflow managementsysteem dat speciaal is gericht op *data entry* en *information processing* daarentegen kan enkele honderden boekstukken per medewerker per uur verwerken, voor enkele centen tot dubbeltjes per boekstuk, binnen 24 uur verwerkt en met een ijzeren greep op zowel de goede als de foute of ontbrekende transacties. Zet dit eens af tegen de prestaties van veel 'eigen' administraties. Zelf ander gereedschap aanschaffen is een optie, maar wellicht is het nog beter om (onderdelen van) de financieel-administratieve (bulk)verwerking uit te besteden.

In het artikel wordt outsourcing als remedie tegen slecht georganiseerde processen een grote 'valkuil' genoemd. Ten onrechte! Deze mythe wordt in stand gehouden door dure financiële managers, accountants en leveranciers van 'doe-het-zelf'-hard- en software die in het eindeloos sleutelen aan de interne processen ('BPR-en') een goudmijn hebben gevonden. Met name vanwege bovengenoemde factoren krijgen ze het echter nooit optimaal. Een (bulk)verwerkingsorganisatie met de juiste mensen, middelen en methoden, krijgt zelfs de meest ontspoorde processen weer in het gareel, voor een fractie van de kosten, veiliger en sneller, omdat het

voor zo'n externe leverancier kerntaken zijn. In tegenstelling tot wat het artikel beweert zal een dergelijk beheerst proces, ook al is het extern, eerder minder dan meer werk voor de controlerend accountant met zich mee brengen. Zeker als de externe verwerker SAS 70 gecertificeerd is.

Een andere vraag is echter of de verwerking dan ook maar gelijk naar India moet verhuizen. Zulke *offshoring* is een afweging van kosten en opbrengsten. Doorgaans nemen met *offshoring* de directe loonkosten af en de beheerskosten toe. Voor specialistisch werk dalen de loonkosten echter veel sneller dan voor bulkverwerking, terwijl de beheerskosten juist voor bulkverwerking snel stijgen. Bij goed georganiseerde bulkverwerking zijn de directe loonkosten per boekstuk slechts een fractie van bijvoorbeeld de herstellkosten van eventuele fouten. Als daarvoor een dure manager naar India op en neer moet vliegen, dan is de winst op de loonkosten snel verdampt. Dit nog afgezien van de extra accountantskosten omdat die zich volgens het artikel ook zo nodig ter plaatse een oordeel moet vormen omtrent de AO/IC.

Tussen de Randstad en India liggen gelukkig ook nog relatief goedkope gebieden zoals Noordoost Nederland met een groot aanbod van goedgeschoolde, Nederlands sprekende werknemers en uitstekende ICT-voorzieningen. Niet voor niets springen de *shared service centers* daar als paddestoelen uit de grond. *Onshore outsourcing* dus. Niks geen hype, maar een serieuze trend, gebaseerd op een nuchtere Hollandse afweging tussen kosten en opbrengsten.

Noot

* Vincent Tophoff, registeraccountant, is verbonden aan INTE-Q Integratiemanagement BV.

Reacties en bijdragen

De rubriek *Opinie* is een podium voor discussie. Wilt u reageren op een artikel in 'de Accountant' of zelf een kwestie aan de orde stellen die van belang is voor het beroep? E-mail naar: deaccountant@NIVRA.nl. Maximumlengte achthonderd woorden.

L.S.N.A.

Naar aanleiding van het verhaal over titels in het meinummer van 'de Accountant' (pagina 26), een anekdote uit de praktijk van mediator Ruud Mosch.

RUUD MOSCH*

Conflicten rond bedrijfsovernames zijn vaak complex en de financiële belangen aanzienlijk. Continuïteit en klanten nopen tot snelle afwikkeling. In dit geval ging het conflict om de naverrekening van de overnameprijs. De omzet- en winstverwachting plus balansgaranties vielen na de overname tegen. De koper zette in op een prijscorrectie. De verkoper stelde dat koper na overname het management had gewisseld. De verkoper was dus buitenspel gezet en kon geen invloed meer uitoefenen op het bedrijfsresultaat. Er liepen enkele gerechtelijke procedures en de verhoudingen waren er dus niet beter op geworden. In de mediation openbaarde zich een kloof tussen twee werelden. De visie van de koper was inhoudelijk, ingegeven door concernverhoudingen. Diverse deskundigen

hadden bijgedragen aan zijn onderbouwde stellingname. Hij wilde een financiële oplossing. Hoe de verhoudingen waren scheefgegroeid, was niet bespreekbaar. De koper had geen oor voor het verhaal van de verkoper. Diens familie had generaties lang het bedrijf groot gemaakt, met vakmanschap en ondernemerszin. Dat de resultaten van 'zijn' onderneming tegen vielen was oprecht teleurstellend. De verkoper wilde bijdragen aan resultaatverbetering van de overgedragen onderneming. Hij voelde zich gekwetst, buitenspel gezet en bovenal geschokt door de weigering van de koper om in de mediation naar zijn zienswijze te luisteren. Overeenstemming leek niet in het verschiet, deskundige ondersteuning van de partijen door hun advocaten tijdens de mediation ten spijt.

Enige tijd na afloop van de mediation stuurde de verkoper een bedankbrief aan de mediator: Sommigen die tijdens de gerechtsgang ontmoet waren, leken 'met al die letters achter hun naam' wel uit een andere wereld te komen. Dank, vooral voor het door de mediator gekweekte begrip voor zijn situatie, dat hij niet meer voor het familiebedrijf werkt. Blij dat de bemiddeling een streep had gezet onder de procedures. De ondernemer eindigde de brief met de ontboezeming dat hij soms *I.s.n.a.* achter z'n naam zette: met als uitleg 'lagere school niet afgemaakt'.

Noot

drs. Ruud H.H.M. Mosch RA CMC is NMI-gecertificeerd mediator.

Uitslag webstelling

Onafhankelijk extern toezicht dient zich niet te beperken tot beursgenoteerde organisaties, maar moet ook van toepassing zijn op controlerend accountants in het midden- en kleinbedrijf.

	RA	Student	Overig	Totaal
Eens	47	41	28	114
Oneens	20	23	11	52

Door omstandigheden een reprise van de stelling van vorige maand. Maar het onderwerp is dan ook actueel en zeer relevant - het opent in de Wet toezicht accountantsorganisaties hangt nauw samen met deze kwestie. Kleinere accountantskantoren en hun klanten zouden door het voorgenomen toezicht op *alle* controlerend accountants nodeloos de dupe worden en onnodig op kosten worden gejaagd, menen sommigen, onder wie de NOvAA.

Hoe de webbezoekers er vorige keer over dachten is bekend: Tweederde van de stemmers is het eens met de webstelling, en vindt extern toezicht over de hele linie noodzakelijk. Het midden- kleinbedrijf is net zo min als de beursgenoteerde wereld van smetten vrij, is de redenering, en de toezichtkosten moeten dus maar voor lief worden genomen. Het is niet meer dan de (geringe) prijs voor herstel van publiek vertrouwen.

Die stemverhoudingen zijn, een maand later bij twee maal zo veel stemmen, onveranderd. Hetgeen overigens optimistisch stemt over de

'houdbaarheid' van deze toch altijd wat willekeurige webpeilingen. De toelichtingen voegen niet heel veel toe aan wat vorige keer al is opgemerkt. 'Te makkelijk wordt gesproken over de bakker om de hoek', stelt iemand. 'Maar het mkb bestaat ook uit bedrijven van behoorlijke omvang met een landelijke of zelfs internationale spreiding en een hoop partijen die gebaat zijn bij een gedegen (wettelijke!) accountantscontrole.'

Nieuw is dat een aantal mensen nu wijst op de rol van het College Toetsing Kwaliteit (CTK).

Een neestemmer: 'Het toezicht door CTK is stevig genoeg en levert voldoende zelfreinigend vermogen op. Maar dan met meer inlevingsvermogen.' Maar een ander trekt uit de CTK-toetsingsresultaten een heel andere conclusie: 'Uit die reviews komt naar voren dat accountants die voornamelijk in het midden en kleinbedrijf werkzaam zijn structureel lager scoren. Juist daar is het van groot belang iets te doen om de kwaliteit van het beroep te verbeteren. Extern toezicht is daar een belangrijke prikkel voor.'

