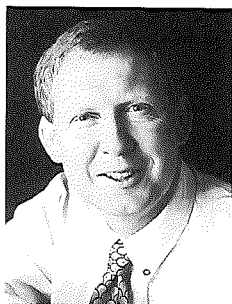


Transformatie van de financiële functie: *outsourcen* of de kat uit de boom kijken?

Oscar van Leeuwen

De meeste bestuurders zullen bij het onderwerp verhoging van de 'shareholder value' niet altijd aan hun administratie denken.¹ Desalniettemin konden wij vorige maand in de krant lezen dat een grote Nederlandse multinational de administraties van zijn Europese landen drie jaar geleden in Polen had geconcentreerd en nu van plan was de werkzaamheden van de ruim 1000 man die daar werkzaam zijn over te dragen aan een koper die de administratie *nog* efficiënter denkt te kunnen uitvoeren. Dit levert de grote Nederlandse multinational een aanzienlijke besparing op.



Deze ontwikkeling vindt plaats in het verlengde van een trend die zo'n 10 jaar geleden is ingezet (Van Leeuwen en Wemmenhove, 2001). Uitbesteding van de ondersteunende processen van organisaties krijgt een steeds belangrijkere plaats. Flexibiliteit, kostenbesparing, maar ook prestatie- en kwaliteitsverbetering zijn argumenten voor uitbesteding. Een andere reden is dat men zo aan specialistische kennis kan komen die men zelf niet heeft of wil ontwikkelen. Organisaties besteden steeds meer processen uit. Er bestaan daarnaast tal van varianten voor de wijze van uitbesteding.

Voor de financiële functie is met name het zogenaamde 'shared service center' (SSC) een eerste stap om te komen tot 'outsourcing' (zie onder meer Van

Horn, 2000). Dit is een gemeenschappelijke service-unit die bepaalde taken uitvoert voor het gehele concern. Wanneer de taken zich beperken tot het voeren van financiële administraties, dan wordt zo'n unit ook wel een 'accounting house' genoemd. Bij deze units worden grote volumes transacties gebundeld, zoals bijvoorbeeld voor de salaris- of financiële administratie. De bijbehorende meer gestandaardiseerde wijze van werken leidt veelal tot een aanzienlijke besparing. Daarnaast kan zo'n shared service center ook uitstekend worden gepositioneerd in een land waar de lonen lager zijn ('off shore' of 'near shore'). Een volgende stap is het uitbesteden van een dergelijk 'shared service center' aan een bedrijf dat is gespecialiseerd in het managen van administraties. Voor een dergelijke 'insourcende' partij zijn de administratieve processen 'core business'. Administratieve mensen voelen zich hier thuis en kunnen een eigen carrièrepad doorlopen. Daarnaast kan door 'economy of scale' en/of specifieke expertise een volgende efficiëntieslag worden bereikt. Kostenbesparingen van 25 tot 50 procent op het voeren van de administratie liggen door het vormen van 'shared service centers' en 'outsourcing' daarvan veelal binnen bereik.

Ik verwacht dat uitbesteding van de administraties als gevolg van de kostenbesparingsmogelijkheden en de mogelijkheden die de IT biedt, ook voor de financiële functie in de komende jaren een grote vlucht zal gaan nemen. Informatietechnologie, gebaseerd op internettoepassingen, heeft de mogelijkheden voor uitbesteding namelijk verregaand vergroot. Momenteel staat dit onderwerp op de strategische agenda van veel concerns.

Wat moet u nu doen als u zich als bestuurder afvraagt of dit ook iets voor u is, ofwel of u nog even de kat uit de boom moet kijken? Het antwoord is simpel. Begin met het laten uitvoeren van een 'benchmark'-studie van uw financiële functie. Een dergelijk 'benchmark'-

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA is werkzaam als hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging/Administratieve Organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en CEO van Atos Consulting.

studie geeft snel een antwoord op de vraag of in het transformatieproces van de financiële functie 'outsourcing' een goede volgende stap is. ■

Literatuur

Horn, H.A.L.M. van (2000), Voor en tegen de outsourcing van de financiële functie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 74, no. 5 (mei), pp. 156-167.

Leeuwen, O.C. van en P. Wemmenhove (2001), Trends in Finance & Control. 'De toekomst van de controller en de financiële functie: een zaak voor managers!', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 75, no. 5 (mei), pp. 217-228.

Noot

1 Zo meldde bestuurder Jan Andreae van Ahold vorig jaar dat hij zich verre hield van alles wat met accountancy te maken had (NRC Handelsblad d.d. 21 maart 2006).