

De financieel manager is bij outsourcing te veel uit beeld

Door Koos Overbeeke en Frank Bloemers RA

Organisaties bevinden zich op dit moment in de meest uitdagende economische omstandigheden sinds de crisis van de jaren 80. Het zou daarom voor de gemiddelde financieel manager kinderspel moeten zijn om een meer dominante positie binnen de value chain te veroveren. Outsourcing biedt de financieel manager twee kansen voor een dominante bijdrage aan de efficiency van de value chain. Eén, door kritisch met outsourcing aan de slag te gaan binnen de financiële functie en twee, door een governance rol te vervullen bij outsourcing in andere organisatieonderdelen...



Toch gebeurt dat nog lang niet altijd. Zeker in outsourcingland gebeurt het slechts beperkt. Onze dossiers tonen aan dat in slechts ongeveer 40 procent van alle trajecten de CFO/financieel manager een stevige rol in het traject vervult en greep op de materie heeft. Tegelijkertijd zien we vaak dat er veel geld op tafel blijft liggen. Een gemiste kans dus.

Zijn de resultaten van outsourcing goed?

Gaat het dan zo goed met die outsourcingdeals dat betrokkenheid en actieve bemoeienis van de financieel manager niet nodig is? Dragen deze outsourcingdeals daadwerkelijk bij aan waardevermeerdering in de value chain? In onze praktijk doemt een ander beeld op. Vaak is er met de leverancier gewerkt aan een goed contract met duidelijke financiële

le afspraken. Verschillende aspecten zijn uitgewerkt en vastgelegd. Er is een overlegstructuur afgesproken en er is een SLA waarin rapportage-items zijn opgenomen. Prestatieafspraken liggen vast. Eén à twee jaar later blijkt dan dat men al veel met de leverancier om de tafel heeft gezeten en er vinden vermoeiende en steeds terugkerende discussies plaats die over en weer het vertrouwen schaden. De samenwerking levert beide partijen niet op wat ze ervan verwacht hadden.

Twee verwachtingen die te vaak niet worden waargemaakt

1. De verwachting is veelal dat de outsourcing een besparing oplevert.

Zo'n besparing behoort vaak ook tot de reële mogelijkheden, maar daarvoor moet wel eerst het huiswerk worden gedaan. Bij dit huiswerk maken kan de financieel manager mede een sturende rol vervullen. Het tegenovergestelde is vaak de praktijk. Het huiswerk is onvoldoende gemaakt en de besparingsverwachting wordt niet gerealiseerd. Iedere extra aanvraag die de organisatie bij de leverancier neerlegt, wordt gevolgd door een factuur. Voorstellen van de leverancier om besparingen te realiseren door de dienstverlening te rationaliseren worden door de businessmanagers afgewezen. Deze voorstellen worden gezien als inleveren en 'snijden in eigen vlees' van de uitbesteder terwijl de leverancier in de ogen van de businessmanagers 'buiten schot blijft'.

Daarnaast zien we vaak dat verschillende business lines ook verschillende wensen hebben. Of bij een shared service center (SSC) zien we dat de ene business unit of overheidsinstelling (vaak gemeenten) andere wensen heeft dan een andere business unit of instelling. Wat kosten die uitzonderingen? Een belangrijke oorzaak van zogenaamde extra werkzaamheden is de lacune in het huiswerk. In het verleden deed de interne afdeling bepaalde klusjes vaak even tussendoor. De afdeling deed even wat extra's of men liet het reguliere werk even wat slippen om een interne klant ter wille te kunnen zijn. Dat extra werk, die tussendoorklusjes zijn vaak niet in de werkschrijving (statement of work) van de leverancier meegenomen. Dus is het nu meerwerk geworden. Een belangrijke oorzaak is ook het personeel dat is overgedragen. Deze personeelsover-

dracht is er nogal eens de oorzaak van dat de leverancier zijn arbeidsmarktpositie onvoldoende kan uitnutten.

2. Een andere verwachting is vaak dat de kwaliteit van de dienstverlening zal toenemen.

Een terechte verwachting. Men brengt het werk nu immers onder bij een specialist op zijn gebied! Maar tegelijkertijd wordt vaak het personeel met het werk overgedragen naar de leverancier. Dus het personeel van vandaag bij de leverancier, dat zijn dezelfde mensen die gisteren nog als collega's bij u rondliepen! Een goede leverancier zal met zijn klant en de processen van zijn klant een transformatiefase doormaken in de richting van de afgesproken service- en kwaliteitsniveaus. Die klant moet dan echter exact vastleggen wat de uitkomst van die transformatie zal zijn. Wordt dat nagelaten dan komt hij voor verrassingen te staan, omdat de leverancier een ander beeld van die uitkomst heeft dan de uitbesteder en zijn mensen hebben.

SSC's zijn op het aspect van kwaliteit dienstverlening nog meer in het nadeel dan een commerciële dienstverlener. Dat komt doordat een SSC nagenoeg volledig wordt bemenst door mensen uit de interne organisatie van de deelnemende businesslijnen of gemeenten. De inbreng van expertise die een commerciële dienstverlener meestal in huis heeft (dat is zijn bestaansrecht) ontbreekt bij het SSC. Kortom, verwachtingen zijn onvoldoende onderbouwd, transformatiedoelen zijn onvoldoende concreet uitgewerkt en het totaal van de verwachtingen is daardoor niet altijd realistisch! Een open speelveld voor de finan-

cieel manager om een governance rol te claimen en in te vullen.

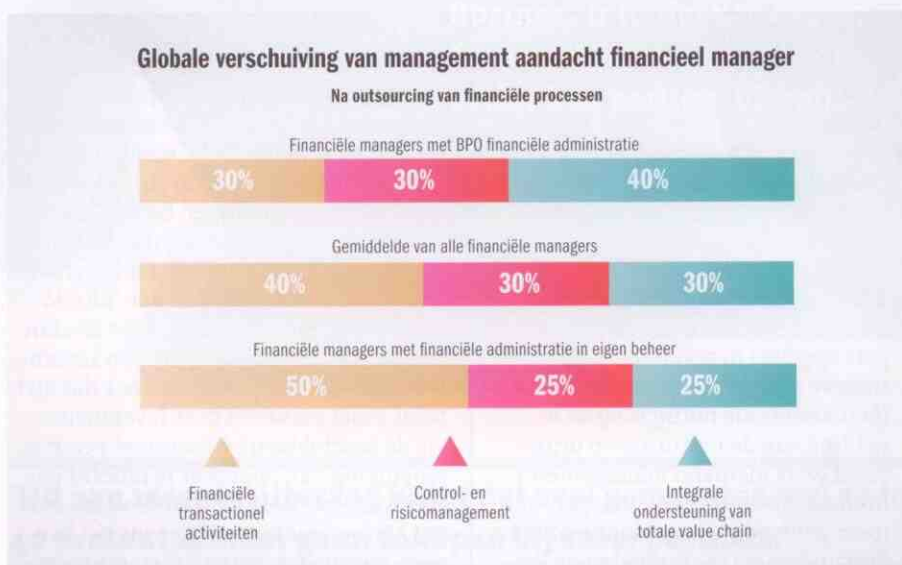
Uitbesteding van financiële processen

Steeds meer financieel managers besteden ook zelf forse delen van het werkpakket uit. Processen zoals accounts payable, accounts receivable en general accounting worden dan als BPO (business process outsourcing) pakket uitbesteed. Onlangs vroegen we een aantal financieel managers naar hun ervaringen over outsourcing in het algemeen en de uitbesteding van financiële functies specifiek. Ze toonden zich sceptisch en hadden last van een gevoel de controle te verliezen over processen en knowhow. Dat is logisch. Deze financieel managers stonden te veel aan de zijlijn. Emile Nilsson, CFO van Sandvik, zegt echter over de rol van de financieel manager bij outsourcing: 'Je kunt geen verantwoordelijkheid uitbesteden. Demand management moet mede geïnitieerd worden vanuit de financiële tak van de organisatie op alle niveaus. En we moeten ervoor zorgen dat we de juiste competenties en processen in huis hebben (demand management) of krijgen om de leverancier te besturen.'

Er zijn meer positieve voorbeelden.

Unilever One Europe

In 2005 besloot Unilever Europe om consumptiegoederen te stroomlijnen en van drie divisies terug te brengen naar één consumptiegoederenbedrijf. Rudy Markham (CFO) startte gelijktijdig een outsourcingproces, mede bedoeld om ver-



betering te bereiken op het vlak van stroomlijning en efficiency in een complex geheel van 750 financiële medewerkers in drie teams verspreid over 24 landen en werkend met 18 ERP-systemen aan honderden verschillende finance- en accountingprocessen. De uitbestede financiële functies beheerden meer dan 3,5 miljoen transacties per jaar en bestreken de processen van crediteuren (accounts payable), reis- en onkostendeclaraties, vaste activa, de algemene boekhouding (general accounting) en factuur en incasso (bill-to-cash). Unilever wilde hiermee kosten besparen, de kwaliteit verbeteren en processen harmoniseren. Om deze doelen te realiseren, schakelde men over op één innovatieve technologie (men koos voor SAP) die voor het gehele financiële werkveld (en HRM) werd ingezet.

Outsourcing werkte faciliterend aan de stroomlijning van de financiële processen en systemen. Als gevolg hiervan heeft het bedrijf een betere toegang tot informatie gekregen, waardoor besluitvorming makkelijker is geworden. De informatielevering is transparanter en flexibeler geworden, waardoor het model makkelijker kan meebewegen met veranderende zakelijke behoeften. Deze verbeteringen hebben rechtstreeks bijgedragen aan de jaarlijkse besparing van het totale One Unilever-programma. Met de outsourcing van transactionele financiële processen leverde de CFO van Unilever een substantiële bijdrage aan de efficiëntieverbetering van de Unilever value chain. De verminderde aandacht die vervolgens nodig was voor de besturing van de financiële kolom, bood hem de mogelijkheid om een nog grotere bijdrage te leveren aan de efficiëntie van de totale value chain.

Waarom CFO in the lead bij governance op outsourcing?

De CFO/financieel manager is over het algemeen bij uitstek de geschikte persoon om vanuit de board een leidende rol (governance) bij outsourcing te nemen. Een aantal redenen hiervoor zijn:

- De CFO is beter dan andere managers opgeleid in zaken zoals administratieve en bestuurlijke organisatie (AO). Kennis die nuttig is bij de inrichting van de besturing op uitbestede werk (demand management).
- Inhoudelijk betrokken managers zijn meer geneigd vanuit vakinhoudelijke deskundigheid te sturen dan op (be-

sturing)proces- en besturingssystemdeskundigheid.

- De CFO is het vanuit zijn traditionele rol gewend om kritisch naar de performance van organisatieonderdelen en processen te kijken. Die rol wordt ook breed geaccepteerd.
- De CFO is beter dan direct betrokkenen en HR-managers in staat om de overdracht van personeel in een financieel kader te gieten. Een kader dat voorkomt dat de kostenstructuur de eerste jaren muurvast zit.
- Inhoudelijk betrokken managers hebben vanuit hun betrokkenheid de neiging om de eisen naar leveranciers op te voeren, waardoor problemen kunnen ontstaan. De meer afstandelijke governance benadering van een financieel manager kan dan louterend werken.

Inhoudelijk betrokken manager in the lead bij outsourcing

Bij de outsourcing van financiële managementfuncties kent de CFO/financieel manager dezelfde handicaps zoals we die bij managers van andere organisatieonderdelen schetsten. Die handicaps kunnen worden opgevangen door een extern expert tijdelijk mede de governance rol te laten invullen. Het volgende voorbeeld maakt zichtbaar hoe een 'vakbaas' onbewust zijn eigen valkuil voor succes graaft. Deze manager besteedt een ondersteunende dienst uit. Een dienst die voor het dagelijks functioneren van de organisatie feitelijk onmisbaar is. De manager eist van de leverancier honderd procent beschikbaarheid van de dienst en haar services. Oppervlakkig bezien lijkt dat een redelijke eis, maar dat is het niet. De manager besteedt een afdeling met een bezetting van 11 FTE uit. In de praktijk is de beschikbaarheid van deze club mensen ongeveer 88 procent, want mensen zijn ziek, met vakantie, op cursus of met interne besommingen bezig. De service die de organisatie op zulke momenten ontvangt, is niet optimaal. De vraag is echter of 'betere service' een 'nice to have' of een 'need to have' is. De leverancier wordt aangesproken op een kostenreductie van tien procent en ook dat lijkt reëel, maar nu wordt deze leverancier via de beschikbaarheidseis met een kostenstijging van ongeveer 15 procent geconfronteerd. Deze eis van de vakmanager kan een reële eis zijn, maar het kan geen kwaad dat iemand met iets meer

afstand en een iets bredere blik op de organisatie er ook naar kijkt. In de praktijk van dit voorbeeld is de eis afgezwakt naar een beschikbaarheidseis van 80 procent.

Conclusie

De CFO/financieel manager is bij uitstek de geschikte persoon om een meer dominante governance rol bij outsourcing te spelen en zo een bijdrage te leveren aan waardevermeerdering in de value chain. Enkele aandachtspunten hierbij zijn:

1. Toon leiderschap zonder te interfereren of te domineren richting de uitbestedende (vak)manager.
2. Zorg dat bij de start de nulsituatie gedetailleerd in kaart wordt gebracht, zodat men exact weet wat wel en wat niet wordt uitbestede. Houd die detailgegevens voor uzelf en gebruik ze voor het opstellen van een goed onderbouwde en goed afgewogen en niet te gedetailleerd programma van eisen richting leverancier.
3. Als er sprake is van een substantiële personeelsoverdracht, giet die overdracht dan in een helder financieel kader (bijv. met behulp van een tijdelijk subsidie en/of afbouwregelingen). Voorkom te allen tijde dat de leverancier als gevolg van de personeelsoverdracht zijn meerwaarde niet kan leveren.
4. Als u financiële processen en systemen wilt stroomlijnen, kan outsourcing u helpen om dit veranderproces te faciliteren.
5. Trap niet zelf in de valkuil van de vakmanager. Laat u bij outsourcing van financiële processen door een externe outsourcing/demand management expert terzijde staan.
6. Initieer en bewaak dat demand management adequaat wordt ingericht en dat daarvoor de deskundigheid in huis blijft of komt.
7. Initieer en bewaak dat er een bij uw organisatie passende SLA ontstaat (dat is meestal niet de template van de leverancier) en voorkom hierbij micromanagement. ■

Koos Overbeeke is Regie en Demand Management expert en oprichter van het platform Outsourcing NL.

Coauteur Frank Bloemers RA is tijdelijk Financieel Manager. Beiden zijn verbonden aan Slagkracht Management.