

Sourcing, out of control!?

# Sourcing in Nederland: trends en ontwikkelingen

Veel directies en besturen van bedrijven en instellingen onderzoeken de sourcingsmogelijkheden voor hun organisatie. Wat zijn op dit moment de trends en ontwikkelingen in Nederland? En vertaal dit nu eens naar de gevolgen voor de controller?

THEO HUIBERS EN BERND WONDERGEM



In de jaren negentig van de vorige eeuw zijn vele bedrijfsfuncties volledig geautomatiseerd. De ERP-, CRM- en HRM-projecten zorgden ervoor dat menige bedrijfsfunctie vanuit iedere plek in Nederland kon worden verricht. Hierop volgde een grote centralisatie van de verschillende functies begin jaren 2000 in zogenaamde shared services, met als meest bekende service centers de IT- en financiële shared services.

Toen kostenreductieprogramma's het wonnen van de automatiseringsprogramma's bekeken vele organisaties de mogelijkheden om de kosten te verminderen door te denken aan het afstoten van bepaalde processen of taken. Mogelijk binnen Nederland maar natuurlijk ook daar waar arbeidskosten nog lager zijn, buiten Nederland.

## 'Rennend naar de pot met goud zijn velen gestruikeld'

Elk van die varianten wordt door het Nederlandse bedrijfsleven beoefend, op verschillende manieren en om verschillende redenen. Veel Nederlandse organisaties maken voor de financiële functie gebruik van een shared service center of hebben delen van deze functie - meestal de meer routinematige - via outsourcing extern ondergebracht. De verschillen tussen de vormen van sourcing zijn uiteraard ook afhankelijk van het type activiteit. Een salarisadministratie overhevelen naar Polen is qua dynamiek en impact op de onderneming van een andere orde dan het verplaatsen van een research-organisatie naar China. Er wordt op dit moment veel gesproken over en er worden veel onderzoeken verricht naar het onderwerp sourcing. Het credo lijkt haast wel: u bent gek als u niet mee doet. Alle voordelen zijn er. Dit is voor een deel waar. Maar het voordeel kan alleen gerealiseerd worden als er bewust en op de juiste manier keuzes gemaakt worden. Rennend naar de pot met goud zijn velen gestruikeld.

### Algemene trends

Uit een recent onderzoek van KPMG en VNO-NCW blijkt dat Nederlandse bestuurders offshoring nog niet 'echt' zien als een trend. Er is vooral nog focus op shared services en een beetje outsourcing. Op de vraag wat ziet u als belangrijkste sourcingstrend voor 2006 (gesteld in januari 2006) was het antwoord als volgt:

Shared Services	49 procent
Outsourcing in NL	27 procent
Captives	10 procent
Offshoring	11 procent

(n=99)

Uit een onderzoek van Nyenrode in november 2005 naar de offshore ontwikkelingen van de services industrie wordt dit beeld onderschreven. Op de vraag naar het offshore potentieel bleek dat:

39 procent	reeds bezig was met offshore,
6 procent	het van plan was; en
54 procent	geen plannen had om te gaan offshoren.

(n=247 ondernemingen, waarvan 146 Nederlandse en 101 buitenlandse ondernemingen)

### Trends en ontwikkelingen IT-Sourcing

Uit een recent onderzoek van Ernst & Young blijkt dat 13 procent van de Nederlandse ondernemingen momenteel ICT-functies via offshoring uitbesteed heeft. Van de organisaties die (nog) niet aan offshoring doen, geeft 21 procent aan dit naar verwachting in de toekomst wel te doen. De verwachting van de meeste ondervraagden in het genoemde onderzoek is dat verdere offshoring van ICT in Nederland banen zal kosten. Veel andere stellingen over werkgelegenheid en baaninvulling worden verre van eenduidig beantwoord. Er is dus veel verschil in inzicht over de consequenties van ICT sourcing.

Voor offshoring komen ICT-functies in aanmerking zoals helpdesk en software-ontwikkeling. Andere functies zoals ICT-consultancy komen niet of nauwelijks in aanmerking volgens de ondervraagden. Offshoring komt relatief veel voor bij zakelijke dienstverleners en handelsorganisaties; minder bij overheden. Ook blijkt dat met name grote bedrijven (500+ werknemers) aan offshoring doen.

### Trends en ontwikkelingen finance- en HRM-sourcing

Uit een recent onderzoek van KPMG blijkt dat bij 27 procent van de ondervraagde organisaties, het shared service center voor finance het grootste is binnen de organisatie.

## 'Nederlandse bestuurders focussen vooral op shared services en outsourcing'

Gemiddeld gaat het daarbij om 69 fte. Ter vergelijking: voor HRM is slechts bij twee procent van de organisaties dit het grootste shared service center, maar het gaat wel gemiddeld om 400 fte. Voor HRM geeft vijf procent van de organisaties aan nu activiteiten in shared services ondergebracht te hebben, maar deze terug te brengen naar de afdelingen. Verder zal 41 procent van de organisaties de komende tijd het shared service centre voor HRM handhaven, acht procent denkt na over outsourcing van HRM en twee procent ziet brood in offshoring in eigen beheer. Voor het finance shared service center wil vier procent het shared service centre opheffen, 45 procent houdt het in stand, vijf procent denkt na over outsourcing en zeven procent over offshoring in eigen beheer. Deze percentages liggen voor de salarisadministratie op: zes procent opheffen, 26 procent handhaven, 16 procent outsourcen en 2 procent offshore in eigen beheer. Verder blijkt uit dit onderzoek uit dat de functies IT en finance de activiteiten zijn die momenteel het meest zijn georganiseerd als SSC. Voor finance neemt dit naar 2008 alleen maar toe, voor IT geldt dat het aantal SSC's zal afnemen. Dit kan worden verklaard door de geconstateerde verschuiving naar outsourcing.

#### Referenties:

Resultaten ICT Barometer over conjunctuur, bestedingen en offshore outsourcing. Jaargang 6, Ernst & Young 17 mei 2006.

Sourcing. Uitkomsten sourcingenquête KPMG in samenwerking met VNO-NCW 2006-I, 2006-II, 2006-III.

Offshore in the Service Sector - creating a competitive advantage, door Désirée M. van Gorp, Nyenrode Institute for Competition, november 2005.

# Sourcing, out of control!?

Wat blijkt is dat recente inspanningen in SOx en SAS70 onvoldoende inzicht geven in de noodzaak en mogelijkheden van outsourcing. Daarnaast leveren deze rapportages vaak te weinig garanties voor het in control zijn van de gehele organisatie, inclusief de uitbestede processen. Alleen door zich actief te richten op de noodzaak en mogelijkheden van outsourcing kunt u er als controller voor zorgen dat uw organisatie in control blijft en bedrijfsmatig optimaal blijft werken. Er ligt een belangrijke rol voor de controller in de transformatie die de organisatie doormaakt als delen uitbesteed worden.

In een gesourcete wereld zal het control-framework er totaal anders uitzien. Stel de complexiteit van de volgende situatie zich maar eens voor.

Een internationale holding met het hoofdkantoor in Nederland heeft haar IT uitbesteed op verschillende niveaus. Applicaties per land, infrastructuur globaal naar een centrum in India. Ook zwerven er nog enkele businessapplicaties op sommige afdelingen rond. De financiële administratie is per land gecentreerd in een shared service center maar de business controllers zijn nog wel per bedrijfsunit aanwezig. Delen van de administratie (zoals de salarisadministratie, maar ook de factuurverwerking) zijn lokaal, vaak bij verschillende partijen, uitbesteed. De HRM-afdeling wordt komend jaar getransformeerd naar een shared service center, maar door de IT-outsourcing is het HRM-IT project, dat de transformatie naar een HRM-SSC mogelijk moest maken, in een vertraging gekomen. De personeelskosten zijn niet helemaal helder doordat verschillende business eenheden aan het outsourcen zijn.

## Is het mogelijk om in control te zijn?

'Nauwelijks', is het antwoord. Vanzelfsprekend is voorgaande complexiteit niet representatief voor een gemiddelde onderneming al zullen veel lezers zich op een of andere manier wel in het verhaal herkennen. Voor de controller zit er niets anders op dan de spaghetti-constructie te ontwarren tot elementaire eenheden. Helaas geven SAS70 of SOx-verklaringen onvoldoende zekerheden. Zij geven slechts aan dat een relatie compliant is met wet- en regelgeving.

Dit geeft weer of de relatie (in zekere mate) in control is, maar niet of alle zekerheden bij elkaar opgeteld een complete business zekerheid geven. Ook zijn de verklaringen van verschillende onderdelen niet altijd op eenzelfde, vergelijkbare manier ingericht. Sommige onderdelen worden daardoor grondiger gecheckt dan andere. Daarnaast is maar de vraag of het totaalplaatje inderdaad ook een compleet plaatje is. Zeker als meerdere (deel)functies zijn uitbesteed, wordt er een control-puzzel gemaakt met vele puzzelstukjes en kan het overzicht lastig te bewaren zijn. De verwachting is verder dat de zwaarte van SOx-verklaringen in de nabije toekomst af zal nemen, doordat veel organisaties - na de initieel zeer zware inspanningen in SOx - momenteel met 'light' versies willen gaan werken. Het beheersraamwerk wordt daarin uitgekleeft. Een terechte richting om de werkbaarheid van SOx

te vergroten, maar het levert minder gedetailleerd inzicht in de mate van control.

Daarnaast doen deze rapportages slechts uitspraken over de mate waarin de risico's in het financiële proces worden onderkend (bijvoorbeeld SAS70 Type I) en beheerst (SAS70 Type II). Ze geven echter geen inzicht in meer bedrijfsmatige aspecten zoals gebruikte resources en doorlooptijden. Ook ontbreken vaak benchmarkgegevens met andere organisaties en worden aspecten als de flexibiliteit en het leervermogen van de organisatie buiten beschouwing gelaten. Dit betekent enerzijds dat het huidige beeld van de beheersing onvolledig is en dat het - gezien de dynamiek van veel organisaties en hun omgevingen - een schijnzekerheid geeft. De wereld verandert door en morgen kun je erachter komen dat je vandaag de verkeerde dingen meet en controleert.

## Naar sourcing in control: advies

### Voor de optimist:

Pas op voor veel geblaat, weinig wol: advies- en transformatie is vaak nog onvolwassen. Baseer je niet alleen op cijfers en benchmarks omdat deze vaak niet volledig, transparant, actueel en representatief zijn. Beschouw het analytisch vanuit strategisch oogpunt met scenario analyse. Gebruik een outside-in benadering: interne risico's geven een te gering beeld. Geen waarheden klakkeloos van anderen overnemen.

### Voor de pessimist:

Bekijk ook de kansen. Staar je niet blind op de risico's en onduidelijkheden. Ook bij outsourcing blijft er (financiële) kennis nodig in de organisatie zelf. Door outsourcing kan er ruimte ontstaan voor verdere groei en professionalisering van de interne functies. Daardoor kan de controller (nog) dichter op de business gaan werken en zijn meerwaarde vergroten.

### Voor de controller:

Het advies aan de controller is dan ook: schuif naar voren met je advies. Zorg dat je meer 'in the lead' raakt. Denk mee over de strategische opties, probeer de transformatiestappen te begrijpen, te plannen en na te denken hoe deze nieuwe vorm van organisatie in control blijft.