

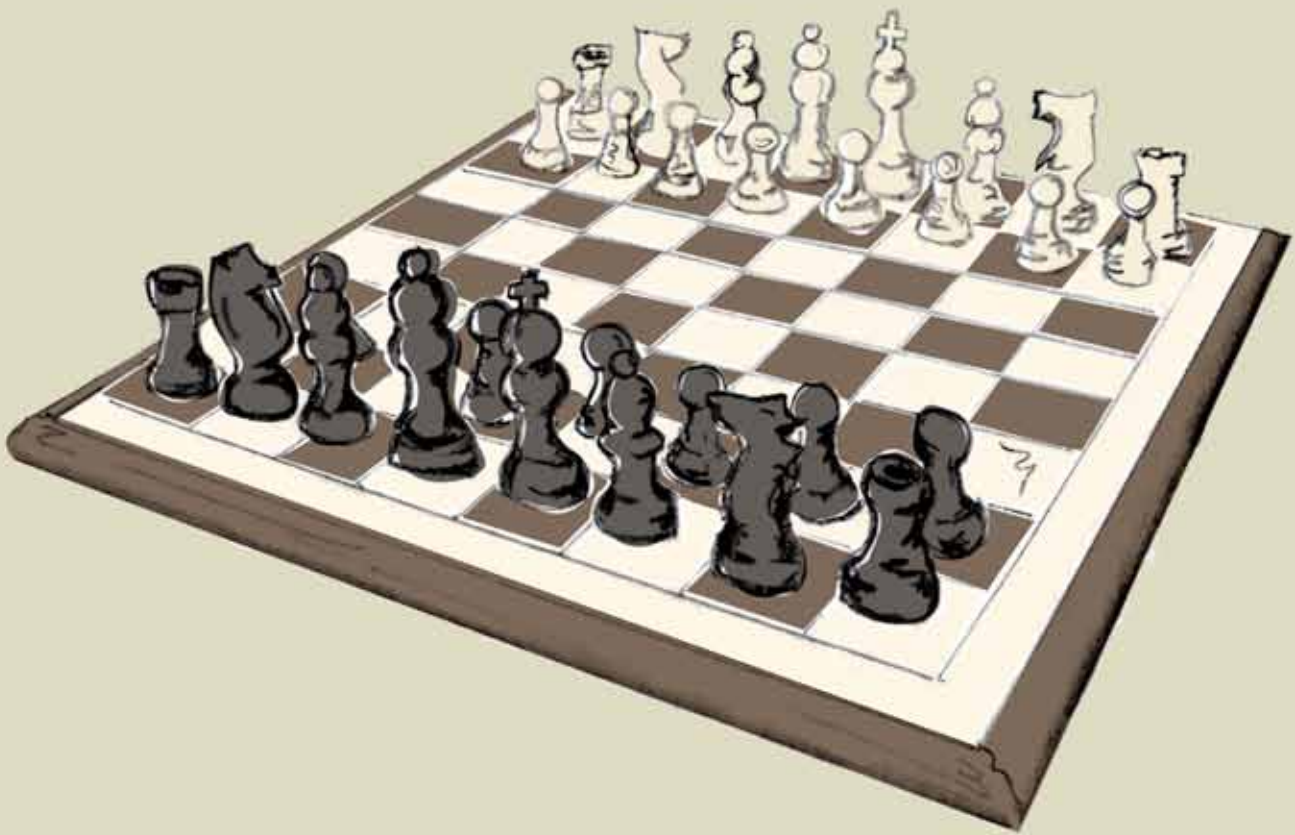


Outsourcing

12/2011

PLUS





Szanowni Państwo,



strategie zasobowe na wczesnych etapach pozwalają zidentyfikować obszary, w których pojawiają się największe szanse na oszczędności. Koszty pracy stanowią znaczącą część wydatków działu finansowo-księgowego, będą więc postrzegane jako kluczowe kategorie w przypadku ich obniżania.

Jest to w pewnym stopniu zgodne z prawdą, biorąc pod uwagę zastosowanie zewnętrznych źródeł zasobów jako części strategii zasobowej. Zrozumienie wymagań działu finansowo-księgowego oraz jego podstawowych kompetencji przy podejmowaniu decyzji o źródłach zasobów nie jest jednak takie proste i bywa pomijane.

Celem bieżącego wydania „PLUS – Outsourcing” jest dostarczenie informacji na temat procesu oraz modelu organizacji działu finansowo-księgowego, użytecznych przy podejmowaniu decyzji: zasoby własne czy zasoby outsourcingera.

Przekazując Państwu doświadczenia ekspertów Grant Thornton w dziedzinie outsourcingu, liczę na to, że przyczynią się one do poszukiwania nowych informacji, a także wymiany myśli i praktyk pomiędzy różnymi branżami.

Na całym świecie firmy dostosowują się do zmiennych warunków ekonomicznych. Outsourcing nabiera coraz większego znaczenia w procesie podnoszenia efektywności zasobów, zapewniając innowacyjność oraz wysoką jakość usług. Życzę Państwu interesującej lektury.

Katarzyna Banach
Partner Zarządzający

Spis treści

- 07 Outsourcing – krótkotrwały romans czy długoletni kontrakt
- 10 Optymalizacja działalności działu księgowości w firmach
- 13 Usługa kompleksowa
- 16 Etapy przekazania zadań outsourcingerowi na przykładzie outsourcingu ksiąg
- 18 E-usługa – outsourcing jako model współpracy zdalnej
- 20 Outsourcing pod lupą; standardy SAS70/ ISAE3402
- 22 Ochrona danych osobowych przy zewnętrznej obsłudze płacowej
- 25 Koszty
- 28 Sześć tajemnic długowieczności outsourcingu na przykładzie Grant Thornton

Outsourcing – krótkotrwały romans czy długoletni kontrakt

“Jeśli jest coś czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej” – powiedział Henry Ford już w latach 20. minionego stulecia.



Nazwa outsourcing pochodzi z jęz. angielskiego (outside-resource-using) i oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł. Outsourcing polega więc na przekazywaniu zadań, funkcji czy procesów do realizacji przez zewnętrzną firmę wyspecjalizowaną w danej dziedzinie. Podejście takie pozwala firmie skupić się na celach strategicznych oraz misji przedsiębiorstwa. Outsourcing ma charakter długoterminowy (średni kontrakt outsourcingowy trwa około 10 lat), dlatego wywiera bardzo duży wpływ na funkcjonowanie całej organizacji.

Gdy myślisz o outsourcingu, traktuj go jak małżeństwo, a nie przelotny romans¹

Powyższa perspektywa wymaga odpowiedniego przygotowania i świadomości, iż łączące partnerów relacje budować należy w inny sposób.

W przeciwieństwie do umowy zlecenia, outsourcing tworzy zupełnie nowy rodzaj więzi pomiędzy firmami. Jest to układ partnerski, w którym obie strony otrzymują korzyści, w przeciwieństwie do tradycyjnych relacji dostawca – odbiorca.

Relacje są najważniejsze

Wzajemne zaufanie i szczerłość w relacjach biznesowych są bardzo ważne. Każda ze stron zdaje sobie sprawę, że ukrywanie błędów, zarówno dostawcy, jak i odbiorcy nie sprzyja budowaniu dobrych stosunków w biznesie, nie pomaga też w osiągnięciu odpowiedniej pozycji rynkowej. Istotne jest, aby partnerzy byli względem siebie szczerzy i z wyrozumiałością traktowali drobne potknięcia, które mogą zdarzyć się każdemu. Drugim bardzo ważnym aspektem budowania relacji jest zaufanie. Dość często zdarza się, iż strony wywiązują się z zapisów umów outsourcingowych (spisanych zazwyczaj bardzo szczegółowo), jednak nie są zadowolone ze współpracy. Podczas realizacji kontraktów, w których brakuje wzajemnego zaufania



lub jest ono bardzo ograniczone, skrupulatnie przestrzega się treści zapisów kontraktowych, tracąc mnóstwo energii na kontrolowanie wykonania powierzonych zadań. Trzecim aspektem, który wpływa na budowę relacji jest delegowanie osoby z odpowiednimi kwalifikacjami, odpowiedzialnej za nadzór nad kontraktem outsourcingowym. Powinna ona należeć do zwolenników wprowadzanej zmiany outsourcingowej, w przeciwnym razie kontrakt może zakończyć się niepowodzeniem. Osoba o odpowiednich kwalifikacjach potrafi prawidłowo ocenić efekty wynikające z wprowadzanej zmiany kontraktu oraz wskazać ewentualne niesprawności.

Oceń otrzymaną wartość

Firmy, które decydują się na wydzielenie obszarów poza struktury firmy, czyli outsourcing, liczą na szybkie korzyści, zwłaszcza w obecnej sytuacji. Okazuje się jednak, że wiele z tych projektów zawodzi. Pojawia się więc pytanie, jak uniknąć najczęstszych pułapek czyhających na firmy korzystające z outsourcingu?

Wiele osób pozwala się uwieść wszelkiego rodzaju „okazjom”. Niektóre firmy oferują coś znacznie taniej od innych dostawców lub w ramach kontraktu proponują część usługi gratis. Żłudny komfort takiego myślenia powoduje, że odbiorca uważa, że udało mu się znaleźć okazję i zapłaci o wiele mniej za coś, na co zasługuje. Czuje wtedy, że jest mądrzejszy i sprytniejszy niż jego znajomi i współpracownicy. Bardzo często w takich sytuacjach trudno szczegółowo porównać oferowane produkty, a dość często zdarza się, iż brak takiej analizy powoduje przepłacanie.

Naturalnym procesem jest dokonywanie oceny w oparciu o „koszt”, w przeciwieństwie do dokonywania ocen w oparciu o „otrzymaną wartość”, ponieważ koszt można o wiele łatwiej zmierzyć niż wartość. Zamierzając nabyć jakąś rzecz lub usługę za określoną

Jakie procesy zamierzacie Państwo oddać w outsourcing w ciągu najbliższych 2 lat?*



Jak wskazuje powyższy diagram, coraz więcej menedżerów wdraża różnorodne funkcje outsourcingu w swoich firmach.



cenę, większość osób w ten sposób łatwo i obiektywnie porównuje alternatywne opcje zakupów.

Potrzeby informacyjne kupującego uzależnione są od stopnia znajomości nabywanego produktu. W przypadku, gdy zakup jest dokonywany po raz pierwszy lub od nowego dostawcy, ryzyko wydaje się największe, a w związku z tym wzrastają potrzeby informacyjne. Mimo to często zapomina się o zadaniu podstawowych pytań: Co i dlaczego tak naprawdę zostaje zakupione? Jakie zmienne wpływają na decyzje zakupowe? W jaki sposób przyczyniają się one lub przeszkadzają w osiągnięciu zakładanych celów? Czy te zmienne zależą jeszcze od innych czynników? Które z proponowanych wartości są naprawdę istotne? Odpowiedzi na wcześniej postawione pytania wpłyną na całkowity koszt posiadania/pozyskania i muszą zostać rozważone zarówno w kontekście indywidualnym, jak i zbiorowym³.

Tak przeprowadzony proces pozwoli dokonać oceny „wartości” usługi, która ma zostać nabyta. Należy pamiętać, że każda usługa ma zarówno swój koszt, jak i wartość, którą należy przeanalizować.

Niedoceniona wartość przygotowań

Badania przeprowadzone w 2007 roku na zlecenie Tata Consultancy Services wśród ponad 800 menedżerów z największych firm z 8 najbardziej uprzemysłowionych krajów świata wykazały, iż niepowodzeniem kończy się co najmniej 1/3 z realizowanych projektów outsourcingu IT. Jego najczęstszą przyczyną jest przekroczenie terminów realizacji (62%), budżetów (49%) oraz kosztów utrzymania funkcji lub systemów, które oddaje się w obsługę firmom zewnętrznym. Zdaniem dr. Kevina C. Desouzy, wskaźnik ten w przypadku outsourcingu innych obszarów jest co najmniej zbliżony⁴. Aby osiągnąć zaplanowane korzyści z wdrożenia usługi outsourcingowej, należy ją dobrze zaplanować w celu sprawnego zarządzania projektem. Bardzo ważne jest, aby zarówno szeregowi pracownicy, którzy będą bezpośrednio współpracować z dostawcą outsourcingowym, jak i zarząd byli do tego przedsięwzięcia przekonani. W przeciwnym razie może okazać się, iż wdrożona usługa jest niekompletna lub nie spełnia oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron. Należy pamiętać, iż powinno wydzielać się obszary, które dobrze funkcjonują w przedsiębiorstwie. Outsourcing nie

jest bowiem „lekarstwem” na niedociągnięcia lub bałagan w poszczególnych obszarach. Decydując się na wydzielenie procesów, które trudno kontrolować, nie sposób ocenić korzyści z wdrożenia outsourcingu. Poświęcenie odpowiedniej ilości czasu na wdrożenie usługi outsourcingowej pozwoli zaspokoić wszystkie oczekiwania zainteresowanych współpracowników i właścicieli. Outsourcer także powinien mieć czas na poznanie specyfiki firmy oraz możliwość zarządzania zmianą po jej wdrożeniu.

Warto pamiętać, iż trzeba się odpowiednio przygotować do wyboru partnera outsourcingowego, by podjąć decyzję z uwagą. Należy również być gotowym na wybaczenie wielu potknięć, oprócz tego starać się postępować konsekwentnie i uczciwie. Perspektywa długoletniej współpracy pozwala w długim horyzoncie czasu dostrzec wartości, jakie niewątpliwie wniesie ona do biznesu.

Kinga Lasota-Kielan
Menedżer Administracyjny



1 Jean-Louis Bravard; Robert Morgan; Smarter Outsourcing: An executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships, 2009
2 „Outsourcing Magazine”, nr 4 (24)/2010, Polski rynek kontra dojrzałe rynki
3 Joseph F. Paris Jr., prezydent XONITEK Group, <http://www.log24.pl/artykuly/pulapki-outsourcingu,1012>
4 <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=1940&t=10-pulapek-projektow-outsourcingowych>

Optymalizacja działalności działu księgowości w firmach

Benchmarking, czyli specjalnie przygotowane zestawienie aktualnych profesjonalnych dostawców usług rachunkowych funkcjonujących na rynku.

QUALITY





Jak zoptymalizować działalność działu księgowości (FK)?

Obecna sytuacja biznesowa wymusza poszukiwanie oszczędności i zwiększanie marży w każdej organizacji. Firmy rozwijają tzw. strategię pozyskania zasobów, analizując pełen zakres posiadanych oraz dostępnych w otoczeniu zasobów, których zdobycie jest niezbędne do redukcji kosztów. Najczęściej zadaniem tym zajmują się Chief Financial Officer (CFO), gdyż decyzje dotyczące wzrostu produktywności organizacji działów FK mieszczą się w zakresie ich odpowiedzialności. CFO, szukając wzrostu korzyści z funkcji FK, dostrzegają duże szanse w rozwoju technologicznym, automatyzacji i nowoczesnej organizacji zadań oraz częściej stawiają pytanie, jaki jest rynek dostawców outsourcingu rachunkowości.

Tradycyjnie decyzje dotyczące optymalizacji działów FK zatrudniających co najmniej kilkudziesięciu księgowych wymagają przeprowadzenia procesu oceny inwestycji (w tym przypadku w reorganizację działu księgowego firmy). Wskaźnikami służącymi do oceny produktywności inwestycji są Internal Rate of Return (IRR), Returns on Invested Capital (ROIC) lub Net Present Value (NPV). Ekspertki szacują koszty działów FK w przyszłej organizacji i porównują je z istniejącymi kosztami w planach budżetowych oraz z oczekiwaniami kierownictwa dotyczącymi prognozy zwrotu z inwestycji.

Strategie pozyskania zasobów kierują CFO ku alternatywnym źródłom zasobów zewnętrznych. Strategicznym substytutem działu FK jest outsourcing rachunkowości. Proces podejmowania decyzji opiera się wówczas na porównywaniu kosztów działu FK z cenami ofert dostawców /outsourcerów rachunkowości. Metoda stosowana w tym przypadku to benchmarking, czyli specjalnie przygotowane zestawienie aktualnych profesjonalnych dostawców usług rachunkowych funkcjonujących na rynku. Powinno ono obejmować wiele miarodajnych elementów, takich jak zakres zadań, materialna odpowiedzialność za wykonywane zadania, kwalifikacje personelu, posiadane przez dostawcę

uprawnienia i certyfikaty, stosowana metodologia z uwzględnieniem wymagań nadzoru nad procesami (np. międzynarodowych standardów kontroli – ISAE 3402), innowacyjność i technologia dostawy, warunki Service Level Agreement, w tym elastyczność i szybkość działania, renoma na rynku (swoista polisa gwarantująca jakość) oraz cena, która jest wypadkową wszystkich elementów (także tych niewymienionych) ważnych dla każdego klienta. Obecnie, np. w USA, rozwija się też rynek profesjonalnych doradców benchmarkingowych.

Metoda oceny rozwiązań restrukturyzacyjnych stosowana przez benchmarking wymaga doprowadzenia organizacji działu FK do porównywalności z opcjonalnymi rozwiązaniami outsourcingowymi, należy więc zgromadzić kompletne dane dotyczące działu FK. Większość z nich została ujęta w planach budżetowych. Równoległe z „oficjalnymi” kosztami działalności działu FK występują tzw. „koszty ukryte”, które znajdują się w budżetach innych działów. By zrozumieć istotę tych kosztów i uniknąć rozczarowań wywołanych ich niedoszacowaniem, należy je przede wszystkim zlokalizować. Przykładowymi kosztami ulokowanymi w innych działach mogą być koszty windykacji należności lub koszty działu IT (aplikacja FK, komputery, serwery, koszty pracowników). Stosowaną w branży outsourcingowej miarą kosztów pracy jest FTE (full-time equivalent). Należy uwzględnić również koszty zatrzymane, które nie są bezpośrednio związane z działem FK, np. koszty administracji, zarządzania czy doradztwa zewnętrznego. Tworzenie skutecznego rozwiązania biznesowego w celu optymalizacji działu FK przy użyciu zasobów wewnętrznych (insourcing) lub zewnętrznych (outsourcing) jest skomplikowane i czasochłonne. Można się posłużyć przykładowym arkuszem kalkulacyjnym gromadzącym dane o kosztach (tabela 1).



Tabela 1. Porównanie kosztów jednostkowych działu finansowo-księgowego.

Kategorie kosztowe	Razem	Zakres zadań						
		Rejestr należności	Rejestr zobowiązań	Środki trwałe	Księga główna	Płace i kadry	Raportowanie i zarządzanie kapitałem	Inne
FTE razem	9,8	0,5	1,0	0,3	3,0	2,0	1,0	2,0
Koszty pracy	\$385,00	\$19,64	\$39,29	\$11,79	\$117,86	\$78,57	\$39,29	\$78,57
Sprzęt IT	\$150,00	\$7,65	\$15,31	\$4,59	\$45,92	\$30,61	\$15,31	\$30,61
Aplikacja księgową	\$150,00	\$7,65	\$15,31	\$4,59	\$45,92	\$30,61	\$15,31	\$30,61
Telekomunikacja	\$35,00	\$1,79	\$3,57	\$1,07	\$10,71	\$7,14	\$3,57	\$7,14
Szkolenia, książki	\$22,00	\$1,12	\$2,24	\$0,67	\$6,73	\$4,49	\$2,24	\$4,49
Ubezpieczenia koszty reklamacji, szkód	\$8,00	\$0,41	\$0,82	\$0,24	\$2,45	\$1,63	\$0,82	\$1,63
Razem zmienne koszty bezpośrednie	\$750,00	\$38,27	\$76,53	\$22,96	\$229,59	\$153,06	\$76,53	\$153,06
Bezpośrednie koszty usług zewnętrznych (doradcy, prawnicy, IT)	\$65,00	\$30,00	-	-	\$20,00	\$5,00	\$5,00	-
Pośrednie koszty stałe (zarząd, administracja)	\$110,00	\$30,00	\$20,00	\$20,00	\$15,00	\$20,00	-	-
Zasoby podstawowe	\$925,00	\$98,27	\$96,53	\$42,96	\$264,59	\$178,06	\$81,53	\$153,06
Podstawowe koszty jednostkowe	\$94,39	\$196,53	\$96,53	\$143,20	\$88,20	\$89,03	\$81,53	\$76,53

Ile firma może zaoszczędzić na optymalizacji?

Ostatnim etapem analizy rozwiązań usprawniających dział FK jest przyjrzenie się cenom za usługi i porównanie ich z wewnętrznym, oczekiwanym progiem zwrotu z inwestycji. Obok benchmarkingu i przeglądania prasy zawodowej, na portalach outsourcingerów (np. szukając hasła F&A outsourcing) można znaleźć oferty interesujących, renomowanych dostawców outsourcingu rachunkowości. Badania opublikowane w 2011 roku na stronach WWW przez firmę Alsbidge wskazują, że na rynku amerykańskim ceny usług FAO w sposób nieprzerwany obniżają się. Dane z kolejnych lat ukazują spadek na poziomie 6 – 8% w okresie 2008 – 2011. Ta interesująca obserwacja może skłonić CFO do wysłania zapytania ofertowego na usługi księgowe.

Czy outsourcing usług księgowych jest rozwiązaniem lepszym i tańszym?

Konkurencja rynkowa pomiędzy dostawcami outsourcingowymi jest motorem napędzającym spadek cen za usługi rachunkowe, pomimo rosnących kosztów wynagrodzeń pracowników. Źródła utrzymania lub spadku cen na omawiane usługi to: obniżka marż dostawców obsługujących bardzo duże kontrakty outsourcingowe (Business Process Outsourcing), ciągły rozwój technologiczny dostawców, automatyzacja procesów oraz rosnąca wiedza kupujących na temat warunków kontraktowych oferowanych przez konkurentów. Rozwiązania „inhouse” nie podlegają wymienionym mechanizmom rynkowym z racji rzadko spotykanego nadzoru CFO nad efektywnością działu FK (np. ilość FTE/dokument) i stosowania benchmarkingu. Elastyczność w dopasowaniu się do bieżących potrzeb firmy (ilość FTE) jest istotnie mniejsza w przypadku działu FK, rzadko bowiem zwalania się pracowników, gdy okresowo firma redukuje ilość dokumentów (co oznacza mniej pracy). Powodem mniejszej elastyczności są również konsekwencje zwolnień pracowniczych wynikające z kodeksu pracy (odprawy pracownicze itp.), atmosfera niepokoju przed potencjalnymi zwolnieniami, a także niższa jakość pracy i brak zaufania do pracodawcy.

Konkurencja rynkowa pomiędzy dostawcami outsourcingowymi jest motorem napędzającym spadek cen za usługi rachunkowe, pomimo rosnących kosztów wynagrodzeń pracowników.

Katarzyna Banach
Partner Zarządzający



Usługa kompleksowa

Reklamy, foldery lub oferta biur rachunkowych zawierają coraz częściej obietnicę „usługi kompleksowej”. Równocześnie doświadczeni w outsourcingu klienci tych biur oczekują kompleksowych rozwiązań, a nie wyłącznie cząstkowej oferty prowadzenia ksiąg rachunkowych lub sporządzania deklaracji. Co zatem oznacza sformułowanie „kompleksowa usługa księgowa”?



Słownik języka polskiego definiuje pojęcie „kompleksowy” jako ogarniający kilka różnych dziedzin; całościowy, wszechstronny lub złożony.

Outsourcer powinien zaproponować klientowi wiele produktów i usług stanowiących spójną, zintegrowaną całość. Najlepiej, by były wykonane w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób, tak aby zaspokoić potrzeby odbiorcy. Taka oferta przygotowywana jest na podstawie sporządzonego planu uwzględniającego analizę celów i możliwości finansowych klienta oraz horyzont czasowy współpracy.

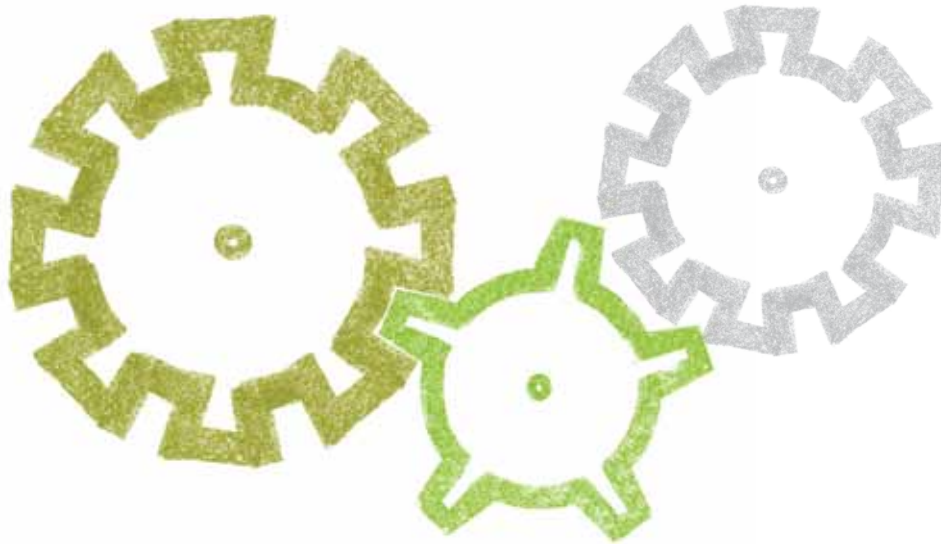
Dotychczasowy model usług księgowych zakładał, że podstawowa usługa prowadzenia ksiąg może być wsparta przez usługę doradztwa prawnego lub doradztwa podatkowego. Obecnie złożoność oferty zaczyna znacznie wykraczać poza model standardowy. Jedynym wyznacznikiem są tu: rentowność realizacji, kompetencje wykonawcy i pomysłowość w zdobywaniu klientów.

Kompleksowość można przeanalizować w aspekcie zakresu usług uzależnionego od etapu współpracy z klientem oraz usług pomocniczych i komplementarnych do oferowanej usługi głównej.

Etap współpracy z klientem

Uwzględniając aspekt czasowy, analizuje się zakres usług pomocniczych na osi czasu: zakres prac dla klienta zależy od horyzontu czasowego i etapu współpracy. Dotyczy to przykładowo pomocy dla obcokrajowców, ale nie tylko przy rozpoczęciu, kontynuowaniu i zakończeniu działalności w Polsce. Mogą to być np.:

- usługi zakładania firm lub rejestracji w urzędach (rejestracji dla celów podatku dochodowego od osób prawnych, podatku VAT oraz innych podatków, KRS, urzędach gmin itp.);
- organizacja pozwoleń na pracę, licencji i/ lub pozwoleń na pobyt, a także inne formy „expat service” czyli obsługi cudzoziemców;



- sprzedaż gotowych firm tzw. „z półki”;
- likwacja przedsiębiorstw;
- otwarcie rachunku bankowego i komunikacja z odpowiednim bankiem;
- zakończenie współpracy z outsourcerem i przekazanie dokumentacji oraz wyjaśnień do jednostki lub nowego usługodawcy.

Powyższy wykaz to jedynie propozycja, która nie tworzy zamkniętego katalogu możliwości outsourcera.

Usługi komplementarne

W tym aspekcie kładzie się nacisk na zapewnienie klientom kompleksowej obsługi wszelkich procesów pomocniczych i dodatkowych, wspomagających podstawową usługę księgową. Usługi komplementarne uzupełniają się, a ich celem jest zaspokajanie konkretnej potrzeby klienta. Egzystują one wspólnie, co powoduje odpowiednie funkcjonowanie usługi podstawowej jako całości.

Przykładami mogą być:

1. **Usługi archiwizacji dokumentacji księgowej:**
 - archiwizacja, przechowywanie i niszczenie dokumentacji;
 - brakowanie (po upływie okresu przechowywania) i bezpieczne niszczenie dokumentów;
 - przesyłanie kopii dokumentów faksem, e-mailem lub dostarczenie oryginałów do miejsc wyznaczonych przez klienta.
2. **Zapewnienie siedziby rejestracyjnej firmy, usługi najmu lub użyczenia adresu.**
3. **Elektroniczne obiegi dokumentów, w tym:**
 - skanowanie dokumentacji;
 - przesyłanie dokumentacji.
4. **Prace administracyjno-sekretarskie, np:**
 - pomoc przy zatwierdzaniu sprawozdań;
 - publikacja sprawozdań w KRS i Monitorze;
 - odbiór i obróbka korespondencji.

„Kompleksowy” jako ogarniający kilka różnych dziedzin; całościowy, wszechstronny lub złożony.

5. Usługi pomocnicze w obrocie zagranicznym, jak np.:

- Intrastat (UE);
- usługi celne (poza UE).

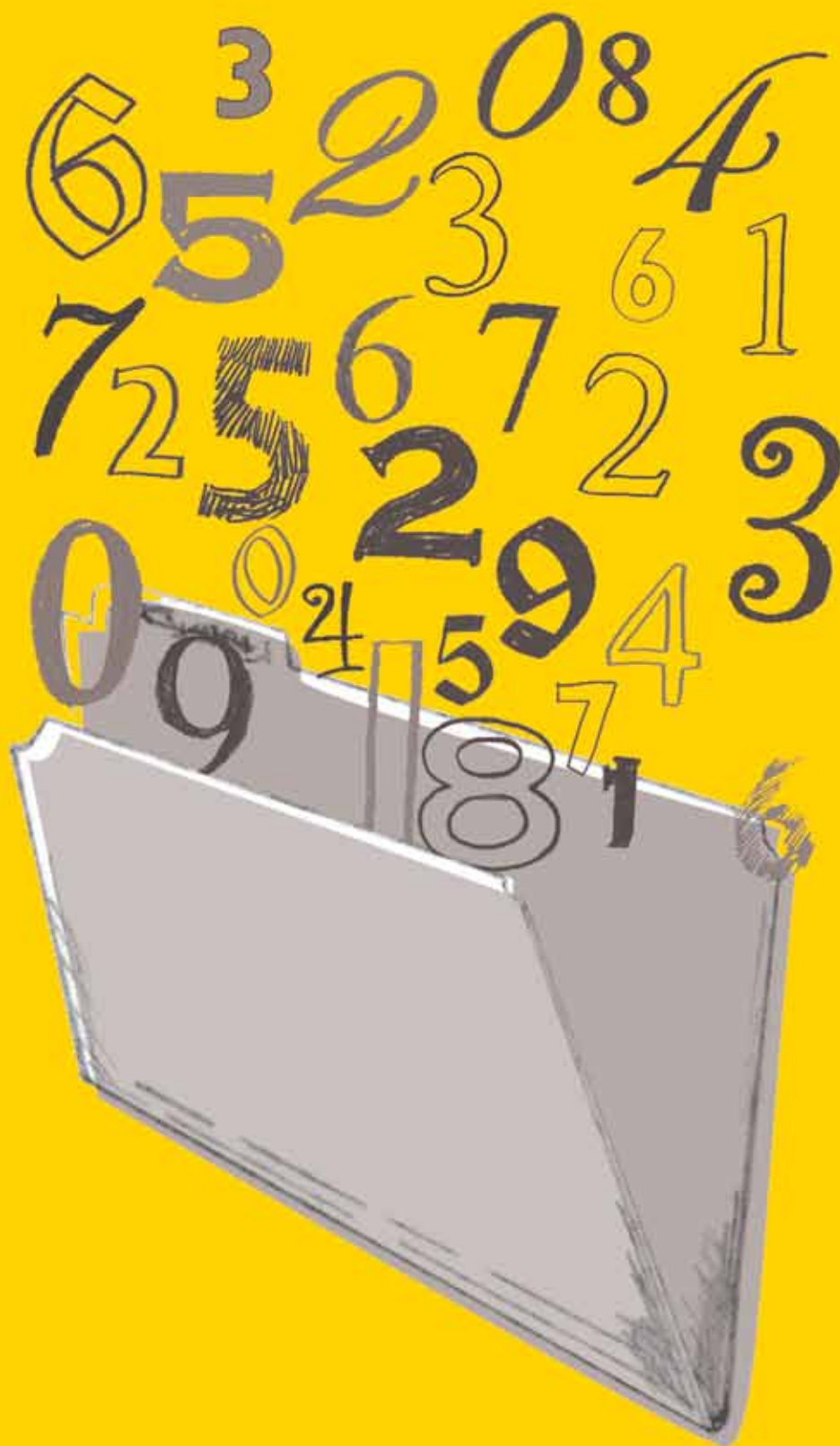
6. Inne usługi uzupełniające, np.:

- pozyskiwanie dotacji unijnych;
- sporządzenie analiz, raportów, zestawień;
- sporządzanie sprawozdań z działalności itp.

Duży wybór usług księgowych i pomocniczych można otrzymać poprzez samodzielną realizację, co jednak wymaga wysokich nakładów i często okazuje się nierentowne. Mniej czasochłonnym i bardziej efektywnym sposobem osiągnięcia kompleksowego zakresu usług jest współpraca z podwykonawcami. Struktura lub organizacja w łańcuchu dostaw to grupa kooperantów działająca wspólnie, by zaspokoić popyt klienta na określone usługi w całym łańcuchu dostaw usługi księgowej. Należy zaakcentować istotną cechę współpracy kooperantów w formie łańcucha dostaw – integrowanie wspólnych działań przy równoczesnym zachowaniu niezależności w sensie prawnym.

Agnieszka Chwalińska
Accounting Partner

Proces przekazania zadań outsourcerowi może trwać nawet kilka miesięcy, ale z perspektywy analizy pierwszych lat funkcjonowania rynku otwartego na outsourcing warto podjąć to wyzwanie.



Etapy przekazania zadań outsourcerowi na przykładzie outsourcingu ksiąg



Okres przekazania zadań outsourcerowi to jeden z najważniejszych etapów programu outsourcingu. Przejście do kooperacji łączy się z licznymi zmianami w strukturze organizacji, kadrze pracowniczej oraz w dotychczasowej komunikacji wewnątrz jednostki. Wiele dotychczasowych funkcji i ról ulega transformacji. Proces wdrożenia usługi outsourcingu jest prawdopodobnie najbardziej kosztowną częścią, wymagającą największego zaangażowania obydwu stron.

W tym okresie procesy zostają ponownie projektowane, narzędzia są wzbogacane przez nowe technologie, w zmiany zaangażowani zostają pracownicy.

Czas przekazywania zadań dostawcy zewnętrznemu może trwać od kilku tygodni do kilku miesięcy. Aby zatem został efektywnie wykorzystany, należy wziąć pod uwagę kilka istotnych elementów:

1. strategię działania obejmującą przegląd zadań przekazywanych zewnętrznemu dostawcy oraz koordynację z obszarami pozostającymi wewnątrz firmy;
2. zarządzanie pracą zespołu wewnątrz firmy – w tym również właściwy przekaz informacji o planowanych zmianach, szansach dla firmy i pracowników;
3. specyfikację usług przekazywanych na zewnątrz;
4. harmonogram powierzenia zadań;
5. plan finansowy podejmowanych działań.

Teoretycy rekomendują, by projektem przekazania określonych zadań na zewnątrz firmy kierował dedykowany zespół. Powinien on być odpowiedzialny za wybór dostawcy, a następnie pracować zgodnie z przygotowanym planem przekazania zadań dostawcy w kontekście przyjętej strategii, czasu, podjętych działań, budżetu i zasobów.

Sam proces przekazania zadań na zewnątrz już po ustaleniu obszarów działania firmy zewnętrznej, zakresu odpowiedzialności obydwu stron i podpisaniu umowy, powinien być realizowany właśnie przez właściwe zespoły robocze, przy wsparciu kierownictwa wyższego szczebla.

Proces ten składa się z kilku głównych etapów:

- organizacji spotkania inicjującego po podpisaniu umowy / spotkania zespołów odpowiedzialnych za przekazanie i przejęcie zadań;
- określenia sposobu współpracy przez strony, wyznaczenia osób do kontaktu, ustalenia terminarza prac i przesyłki dokumentów/informacji;
- ustalenia zakresu dokumentacji stałej, niezbędnej zleceniobiorcy do rozpoczęcia wdrożenia;
- analizy dokumentacji stałej, uruchomienia systemu FK, ustalenia wzorów raportów – tj. działań realizowanych przy wsparciu IT;
- wyjaśnienia ewentualnych braków i niezgodności;
- weryfikacji przyjętych przed podpisaniem kontraktu założeń ze stanem rzeczywistym – opracowania protokołu wdrożenia;
- przejścia do bieżącej obsługi, z uwzględnieniem ewentualnych korekt ujawnionych na etapie wdrożenia usługi.

Etapy te to naprawdę milowe kroki w kierunku sprawnego i efektywnego zarządzania jednostką. Choć sam proces może trwać nawet kilka miesięcy, z perspektywy analizy pierwszych lat funkcjonowania rynku otwartego na outsourcing warto podjąć to wyzwanie. Największe bowiem zadowolenie z rozwiązania outsourcingowego pojawia się wraz z jego dojrzałością – gdy obie strony poznają wzajemne potrzeby i oczekiwania oraz nawiążą efektywną współpracę.

E-usługa outsourcing jako model współpracy zdalnej



Zastosowanie outsourcingu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na swej zasadniczej działalności i poświęcić należytą uwagę zaspakajaniu potrzeb klienta, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i osiągnąć zyski. Outsourcing stanowi więc strategiczne narzędzie biznesowe, które pomaga zarządzać przedsiębiorstwem i umożliwia mu szybszy wzrost. Nie łatwo jest zdobyć specjalistyczną wiedzę na temat stale rozwijających się technologii, a jeszcze trudniej być stale na bieżąco. Dobrym i rozsądnym rozwiązaniem jest zwrócenie się do specjalistów z firmy zewnętrznej, którzy mogą zagwarantować stały poziom usług przez wiele lat. Gdy pracownicy wewnątrz organizacji zdobędą specjalistyczną wiedzę, najczęściej odchodzą, aby – z korzyścią dla siebie – sprzedawać ją na otwartym rynku.

Postęp technologiczny i zmiany w strukturze wykształcenia nowoczesnych społeczeństw kreują nowy rodzaj usług. Połączenie specjalistycznej wiedzy z nowoczesnymi formami jej przekazywania to podstawa gospodarki elektronicznej.

W odniesieniu do intensywnie rozwijającego się rynku outsourcingu, szczególnego znaczenia nabiera model współpracy polegający na wykorzystaniu nowoczesnych form kontaktu i przekazywania danych. Internet, poczta elektroniczna, skype mogą stanowić doskonałe, szybkie i niedrogie narzędzia komunikacji oraz promocji. Szeroko rozumiana współpraca zdalna należy do ważnych kanałów wymiany informacji między partnerami biznesowymi. Usługa świadczona za pośrednictwem systemów teleinformatycznych lub publicznych sieci telekomunikacyjnych nie wymaga jednoczesnej obecności stron w tej samej lokalizacji i pozwala na częściową lub pełną automatyzację – umożliwia zatem redukcję kosztów oraz efektywniejsze wykorzystanie czasu i potencjału ludzkiego.

Jakie to ma znaczenie przy świadczeniu usług outsourcingu ksiąg?

To najłatwiejsza i najszybsza forma kontaktu z zewnętrznym dostawcą usług, sprawiająca ponadto, że wrażenie faktycznej odległości skraca się do poziomu sąsiednich pokoi. Ponadto nie ma tańszej, szybszej i bardziej elastycznej drogi przesyłania dokumentacji, umów i dodatkowych wyjaśnień.

W codziennej współpracy zewnętrznej obsługi księgowej i przedsiębiorstwa, często zachodzi potrzeba udzielenia krótkich informacji na temat konkretnej faktury czy zawartej umowy albo wskazania dodatkowego opisu o charakterze danej operacji gospodarczej. Zbędne jest wówczas gromadzenie pytań i umawianie odrębnego spotkania. Nie zawsze również rozmowa telefoniczna ułatwia zadanie – odbiorca może w tym czasie być poza stanowiskiem pracy i wyjaśnienia składają inne osoby, zdarza się również, że odszukanie dokumentu zajmuje sporo czasu. Zeskanowany dokument wysłany drogą elektroniczną wraz z konkretnym zapytaniem to najdogodniejsza forma korespondencji – umożliwia szybkie dostarczenie informacji, prosty odbiór zapytania i udzielenie odpowiedzi w dogodnym czasie. Dodatkowo w sytuacjach wątpliwych jest to forma pełnej współodpowiedzialności za informacje umieszczone w księgach rachunkowych i rozliczeniach podatkowych.

Formuła współpracy zdalnej w kontaktach przedsiębiorstwa z firmą outsourcingową to również redukcja kosztów i możliwość optymalnego ułożenia procesów. Stale rozwijające się technologie informacyjne pozwalają skrócić etapy tworzenia, obiegu dokumentacji i wykorzystania wiedzy o sytuacji jednostki. Przykładem może być prosta czynność sporządzania faktury sprzedaży wewnątrz przedsiębiorstwa. Przy wykorzystaniu modelu współpracy on-line, możliwe jest jej automatyczne zapisanie w księgach rachunkowych i rejestrze podatkowym, które dostawca usługi prowadzi we własnej siedzibie. Osoba wyznaczona



Połączenie specjalistycznej wiedzy z nowoczesnymi formami jej przekazywania to podstawa gospodarki elektronicznej.

Katarzyna Ochnicka
Senior Menedżer

do współpracy z zewnętrznym biurem rachunkowym stanowi ogniwo tej obsługi księgowej, czasami wykonuje też inne zadania. Podgląd dokumentów może być udostępniony innym komórkom administracyjnym, np. w celu kontrolowania płatności czy przygotowywania raportów zarządczych. Proste ustawienie formuły współpracy online to redukcja nakładów przedsiębiorstwa na usługi dostarczane przez zewnętrznego dostawcę.

Współpraca zdalna w sferze usług outsourcingu to obecnie niemalże nieograniczone możliwości. Wielkie światowe korporacje prowadzą centra księgowe dla własnych oddziałów w wielu krajach, a raz wystawiony i zeskanowany dokument trafia do centralnego ośrodka ksiąg rachunkowych na drugim końcu świata. Omawianie spraw finansowo-księgowych możliwe jest poprzez nośniki wideo na interaktywnych spotkaniach – bez wychodzenia z biura i bez kosztów podróży w porze ustalonej mailowo z zainteresowanymi uczestnikami. Przykłady można by mnożyć.

Outsourcing przestaje być traktowany jako proste źródło oszczędności i przewagi konkurencyjnej. Coraz większego znaczenia nabierają takie czynniki, jak: podnoszenie jakości, usprawnianie podstawowych kompetencji czy innowacje w zakresie procesów obsługi. W tak nowoczesnej i dynamicznie rozwijającej się dziedzinie, jaką jest outsourcing nie sposób nie wykorzystać tak nowatorskiego rozwiązania, jak „e-usługa”. To doskonałe połączenie postępu technologicznego XXI wieku z współczesną koncepcją zarządzania może przynieść jedynie pozytywny wpływ na procesy zarządzania w erze globalizacji i zmiennego otoczenia rynkowego. Mądrze przemyślana i wdrożona koncepcja współpracy zdalnej jest istotnym elementem wpływającym na poprawę efektywności oraz skuteczności działania przedsiębiorstw.



Outsourcing pod lupą

– standardy SAS70/ ISAE3402



W niedalekiej przyszłości to audyt procedur stanie się głównym narzędziem dostarczającym dowodów na wysoką jakość, kontrolę i bezpieczeństwo danych przekazanych do realizacji na zewnątrz.

Klient, który zlecił usługodawcy prowadzenie kluczowych procesów finansowych chciałby potwierdzić w sposób formalny prawidłowość i efektywność kontroli nad powierzonymi obszarami. W nie tak odległej przyszłości to audyt procedur stanie się głównym narzędziem dostarczającym dowodów na wysoką jakość, kontrolę i bezpieczeństwo danych przekazanych do realizacji na zewnątrz. Obecnie niewiele firm outsourcingowych w Polsce może pochwalić się posiadaniem certyfikatu bezpieczeństwa oferowanych usług. Główną przyczyną jest zarówno bariera cenowa, jak i stosunkowo mała presja klientów lokalnych na podnoszenie poziomu bezpieczeństwa oraz jakości. Opisaną powyżej certyfikacji mogą podlegać następujące funkcje biznesowe (w obszarze finansów) prowadzone przez firmy outsourcingowe lub centra usług:

- finanse i księgowość;
- płace i kadry;
- procesy przetwarzania danych (w tym skanowanie, archiwizacja lub inne).

Takim certyfikatem bezpieczeństwa dla outsourcingera jest niezależne badanie zgodne ze standardem SAS70/ ISAE3402¹. To oficjalny raport o powstaniu, wdrożeniu i efektywności operacyjnej mechanizmów kontrolnych organizacji świadczącej usługi. Audyt procedur kontroli jest informacją kierowaną do rynku, tj. istniejących lub potencjalnych klientów, partnerów biznesowych, kooperantów, czy konkurencji. Podstawowe zadanie tej informacji, obok zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, stanowi podniesienie wiarygodności firmy. Fakt, że informacje te podlegają weryfikacji przez niezależnego biegłego rewidenta wpływa korzystnie na jej wiarygodność oraz prestiż samego dostawcy usługi. W praktyce raport ten jest dla klienta gwarancją, że:

- jego dane przechowywane są w bezpieczny sposób;
- przetwarzanie danych przebiega prawidłowo i wyłącznie w celach określonych w kontrakcie;

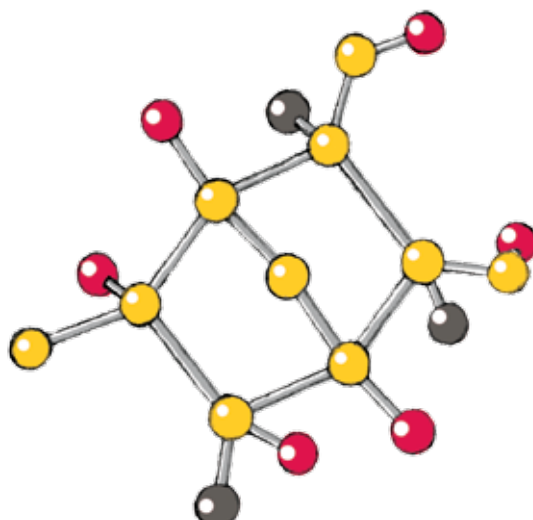


1 SAS70

(Statement on Auditing Standards) jest standardem stworzonym przez amerykańskich biegłych rewidentów (Auditing Standards Board of the American Institute of Certified Public Accountants – AICPA), który od ponad 40 lat stanowi w USA podstawę raportowania wyników badania kontroli w organizacjach usługodawców. Dzięki ustawie Sarbanes-Oxley (SOX), SAS70 stał się standardem stosowanym na skalę międzynarodową. Raport powstały po kontroli szczegółowo określa przebieg wdrożenia i efektywności operacyjnej mechanizmów kontrolnych badanego usługodawcy.

ISAE3402

(International Standard on Assurance Engagements) to standard stworzony przez International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), radę do spraw standaryzacji przy Międzynarodowym Stowarzyszeniu Księgowych (IFAC). Istniejący SAS 70 zostanie zastąpiony przez SSAE 16 i ISAE3402. W Polsce nowy standard stosowany jest już od 2. połowy 2010 roku i ma stać się globalnie rozpoznawanym standardem audytów w organizacjach świadczących usługi.



- obszary przetwarzania danych i raportowania są kontrolowane.

Użytkownikami tego typu raportu są głównie klienci usługodawcy oraz ich kierownictwo; informacje mogą być również wykorzystywane przez audytorów sprawozdań finansowych klientów. Przeprowadzany corocznie audyt stanowi dla klientów dodatkową gwarancję, poza SLA (Service Level Agreement), że jakość oferowanych usług nie spadnie, zapewnia także jej analizę dynamiczną w określonym czasie. Klient otrzymuje narzędzie, które obiektywnie ocenia efektywność mechanizmów kontrolnych wdrożonych w firmie prowadzącej np. jego księgi rachunkowe lub płace. Raport z badania to wiele różnorodnych informacji na temat:

- zdefiniowanych celów kontrolnych;
- opisu środowiska kontrolnego i kluczowych czynności kontrolnych;
- testów efektywności operacyjnej i rezultatów tych testów;
- listy kontroli wykonanych dodatkowo przez klienta korzystającego z usługi zewnętrznej.

Powyższe informacje pozwalają ocenić jakość oferowanej usługi, a co najważniejsze jej wpływ na wiarygodność sprawozdania finansowego klienta. Dodatkowo potencjalny odbiorca może ocenić na tej podstawie poziom dojrzałości danej firmy outsourcingowej i jej gotowość do realizacji zlecenia. Badanie zgodne ze standardem SAS70/ ISAE3402 to zaświadczenie, że outsourcing ksiąg lub płac jest w „bezpiecznych rękach”, a w związku z tym to komfortowa sytuacja dla klienta i dobry sposób na współczesne zarządzanie ryzykiem biznesowym. Na polskim rynku zainteresowanie certyfikacją powoli rośnie, w szczególności w obrębie świadczonych usług płacowo-kadrowych, w których tak istotna jest poufność danych. W niektórych branżach działających w środowisku międzynarodowym posiadanie raportu stanie się dla klienta standardem,

a jego brak spowoduje konieczność rezygnacji z usług danego outsourcingera. W czasie kryzysu obniżka ceny usługi powinna być priorytetem dla outsourcingera, ale prawdopodobnie coraz większa konkurencja na rynku lokalnym wymusi również nacisk na jakość oraz wiarygodność danej usługi. W dłuższej perspektywie powinno to doprowadzić do upowszechnienia certyfikacji i badania procedur kontroli.

Podstawowym zadaniem tej informacji, obok zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, jest podniesienie wiarygodności firmy.

Agnieszka Chwalińska
Accounting Partner



W praktyce występują dwa rodzaje raportów:

Typ I
to raport z testu działania stosowanych przez usługodawcę mechanizmów kontroli. Jest to raport niezależnego audytora, przedstawiający jego opinię na temat sposobów kontroli w badanym podmiocie. Raport Typu I określa więc jedynie sposób działania tych mechanizmów w dniu kontroli. To raport statyczny, w którym audytor wydaje opinię na temat odpowiedniej budowy kontroli, rzetelności prezentacji opisu procesów i kontroli oraz na temat ich wdrożenia z określoną datą.

Typ II
to raport z testu wydajności operacyjnej mechanizmów kontroli procesów biznesowych. Dotyczy on dłuższego horyzontu czasu, który potrzebny jest firmie na wprowadzenie niezbędnych zmian, zazwyczaj okresów nie krótszych niż 6 miesięcy. Jest raportem dynamicznym.

Ochrona danych osobowych przy zewnętrznej obsłudze płacowej

Słów kilka o ochronie danych osobowych

Każdy podmiot prowadzący działalność gospodarczą jest zobowiązany do przestrzegania przepisów ustawy o ochronie danych osobowych¹ (dalej ustawy).

Określa ona zasady postępowania przy przetwarzaniu danych osobowych oraz prawa osób fizycznych, których dane są przetwarzane w zbiorach danych. Ustawa jest stosowana do przetwarzania danych osobowych w kartotekach, skorowidzach, księgach i innych zbiorach ewidencyjnych oraz w systemach informatycznych.

W klasycznym przypadku podmiot prowadzący działalność gospodarczą jest administratorem danych osobowych swoich pracowników czy kontrahentów. Administrator ma obowiązek prowadzić dokumentację opisującą sposób przetwarzania danych oraz środki techniczne i organizacyjne zapewniające ochronę tego przetwarzania. Zgodnie z przepisami wykonawczymi² (dalej rozporządzenie) administrator musi posiadać dokumentację na którą będzie składała się polityka bezpieczeństwa i instrukcja zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych.

W sytuacji gdy biuro rachunkowe prowadzi obsługę księgową czy obsługę płacowo-kadrową dla innego podmiotu pojawia się pytanie, która jednostka jest administratorem danych osobowych w stosunku do pracowników czy kontrahentów klienta.

Na mocy art. 31 ustawy o ochronie danych administrator danych może powierzyć ich przetwarzanie innemu podmiotowi, w drodze umowy zawartej na piśmie. Podmiot, któremu na mocy umowy powierzono przetwarzanie danych może to uczynić tylko w zakresie i celu przewidzianym w umowie. Biuro rachunkowe np. jest zobowiązane przed rozpoczęciem przetwarzania danych podjąć środki techniczne i organizacyjne oraz zgromadzić właściwą dokumentację, na którą składa się polityka bezpieczeństwa i instrukcja zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych.

W zakresie zapewnienia zgodności z polityką bezpieczeństwa i instrukcją zarządzania systemem informatycznym podmiot zewnętrzny ponosi taką odpowiedzialność jak administrator danych osobowych. Biorąc pod uwagę zapisy ustawy o ochronie danych osobowych, w sytuacji skutecznego powierzenia przetwarzania danych przymiot administratora danych osobowych nadal pozostaje przy podmiocie powierzającym dane osobowe do przetwarzania. Oczywiście nie wyłącza się odpowiedzialności podmiotu zewnętrznego, który działa na podstawie umowy na przetwarzanie tych danych w sposób niezgodny z tą umową, przed podmiotem, który powierzył mu to zadanie. Powierzenie biura rachunkowemu danych pracowników w określonym celu, np. w celu prowadzenia akt osobowych, sporządzania listy płac czy prowadzenia spraw księgowych nie wymaga zgody osób, których te dane dotyczą, należy jednak podkreślić, że podmiot przetwarzający dane może to robić wyłącznie w zakresie i celu przewidzianym w umowie.

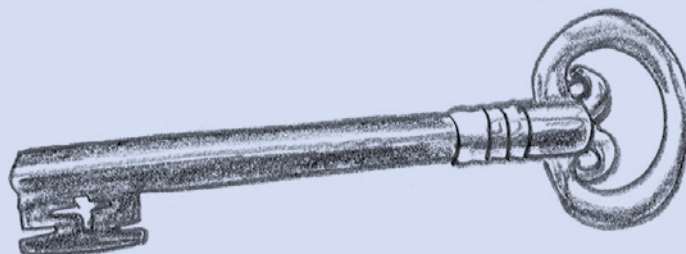
Trzeba również pamiętać, że przetwarzanie danych, których zgodnie z ustawą przetwarzać nie można, umożliwienie dostępu do danych osobom nieuprawnionym czy naruszenie obowiązku zabezpieczania danych podlega przepisom karnym – karze grzywny, ograniczenia lub pozbawienia wolności.

Magdalena Marcinowska
Payroll Partner

1 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 o ochronie danych osobowych – tekst jednolity: Dz.U. 2002 r. nr 101 poz. 926, z późn. zm.

2 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych z dnia 29 kwietnia 2004 r. (Dz.U. Nr 100, poz. 1024)

Każdy podmiot prowadzący działalność gospodarczą jest zobowiązany do przestrzegania przepisów ustawy o ochronie danych osobowych.



Słowniczek pojęć związanych z ochroną danych osobowych

Administrator danych osobowych	Organ, jednostka organizacyjna, podmiot lub osoba przetwarzająca dane w związku z działalnością zarobkową, zawodową lub dla realizacji celów statutowych, decydująca o celach i środkach przetwarzania danych osobowych.	Art.7 pkt 4 w powiązaniu z art. 3 ustawy
Dane osobowe	Wszelkie informacje dotyczące zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osoby fizycznej (bezpośrednio lub pośrednio, tj. w szczególności poprzez numer identyfikacyjny, jeden lub kilka specyficznych czynników określających cechy fizyczne, fizjologiczne, umysłowe, ekonomiczne, kulturowe lub społeczne).	Art. 6 ustawy
Zbiór danych	Każdy posiadający strukturę zestaw danych o charakterze osobowym, dostępnym wg określonych kryteriów, niezależnie od tego, czy zestaw jest rozproszony, czy podzielony funkcjonalnie.	Art. 7 pkt 1 ustawy
Przetwarzanie danych	Jakiegolwiek operacje wykonywane na danych osobowych, takie jak zbieranie, utrwalanie, przechowywanie, opracowywanie, zmienianie, udostępnianie i usuwanie (zwłaszcza operacje wykonywane w systemach informatycznych).	Art. 7 pkt 2
Administrator bezpieczeństwa informacji	Osoba fizyczna, której administrator danych osobowych powierzył nadzorowanie przestrzegania zasad ochrony danych osobowych, czyli zastosowanie środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetworzeniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem.	Art. 36 pkt 1 i 3
Polityka bezpieczeństwa	Dokumentacja zawierająca między innymi: <ul style="list-style-type: none"> – wykaz budynków, pomieszczeń lub części pomieszczeń, tworzących obszar, w którym przetwarzane są dane osobowe; – wykaz zbiorów danych osobowych wraz ze wskazaniem programów zastosowanych do ich przetwarzania; – opis struktury zbiorów danych wskazujący zawartość poszczególnych pól informacyjnych i powiązania między nimi; – sposób przepływu danych pomiędzy poszczególnymi systemami; – określenie środków technicznych i organizacyjnych niezbędnych dla zapewnienia poufności, integralności i rozliczalności przetwarzanych danych. 	Par.4 rozporządzenia
Instrukcja zarządzania systemem informatycznym	Dokumentacja zawierająca w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> – procedury nadawania uprawnień do przetwarzania danych i rejestrowania tych uprawnień w systemie informatycznym oraz wskazanie osoby odpowiedzialnej za te czynności; – stosowane metody i środki uwierzytelnienia oraz procedury związane z ich zarządzaniem i użytkowaniem; – procedury rozpoczęcia, zawieszenia i zakończenia pracy przeznaczone dla użytkowników systemu; – procedury tworzenia kopii zapasowych zbiorów danych oraz programów i narzędzi programowych służących do ich przetwarzania; – sposób, miejsce i okres przechowywania: elektronicznych nośników informacji zawierających dane osobowe i kopii zapasowych, – sposób zabezpieczenia systemu informatycznego przed działalnością oprogramowania, którego celem jest uzyskanie nieuprawnionego dostępu do systemu informatycznego; – procedury wykonywania przeglądów i konserwacji systemów oraz nośników informacji służących do przetwarzania danych. 	Par. 5 rozporządzenia

Koszty

Aby wydzielić i zlecić pewne zadania przedsiębiorstwa na zewnątrz, porównać należy koszty zakupu usług z kosztami realizacji tych funkcji we własnym zakresie.

Firma, która decyduje się wydzielić i zlecić pewne zadania przedsiębiorstwa na zewnątrz, porównuje koszty zakupu usług z kosztami realizacji tych funkcji we własnym zakresie. W praktyce jeszcze niedawno osoby decydujące o wdrożeniu projektu outsourcingowego, szczególnie przy wydzieleniu funkcji księgowych czy płacowo-kadrowych, brały pod uwagę jedynie koszty związane z wynagrodzeniem pracowników.

Na koszt wynagrodzenia pracowników z punktu widzenia księgowego składa się wynagrodzenie brutto oraz składki na ubezpieczenia społeczne naliczane od wartości wynagrodzenia brutto w części finansowanej przez pracodawcę (tabela 1). Pracownik, którego wynagrodzenie na umowie o pracę wynosi 4 500 PLN brutto kosztuje pracodawcę – biorąc pod uwagę tylko koszt wynagrodzenia – 5 331,60 PLN¹. Jeżeli pracodawca chciałby analizować koszt, zaczynając od wynagrodzenia netto rozumianego jako wypłata dla pracownika, powinien pamiętać, że wynagrodzenie netto stanowi około 60 % kosztu wynagrodzenia² (tabela 2 prezentuje przejście z wynagrodzenia brutto do wynagrodzenia netto).

1 do kalkulacji przyjęto składkę na ubezpieczenie wypadkowe w wys. 1,67% podstawy wymiaru czyli wynagrodzenia brutto.

2 60,05 % przy wynagrodzeniu brutto 4 500,00 PLN, uwzględniając prawo pracownika do odliczenia ulgi podatkowej, koszty uzyskania przychodu w zwykłej wysokości, procent „narzutu” na wynagrodzenie netto będzie się zmienił w zależności od wysokości dochodów pracownika ze względu na skalę podatkową (18% i 32% podstawy opodatkowania) oraz ograniczenie podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe (100 770 PLN w 2011 r.)

Tabela 1. Składki na ubezpieczenia społeczne w Polsce

Typ ubezpieczenia	% składki	Podział składek	
		Pracownika	Pracodawcy
Emerytalne	19,52% wynagrodzenia brutto	9,76%	9,76
Rentowe	6% wynagrodzenia brutto	1,5%	4,5%
Chorobowe	2,45% wynagrodzenia brutto	2,45%	–
Wypadkowe ¹	0,67% – 3,33% wynagrodzenia brutto	2,45%	0,67% – 3,33%
Pozostałe składki opłacane od wynagrodzenia brutto			
Fundusz Pracy	2,45% wynagrodzenia brutto	–	2,45%
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń pracowniczych	0,10% wynagrodzenia brutto	–	0,10%

¹ Procent składki na ubezpieczenie wypadkowe jest uzależniony od rodzaju działalności pracodawcy; dla firmy rozpoczynającej działalność, zatrudniającej kilka osób, składnik % wynosi połowę maksymalnego wymiaru składki i wynosi 1,6% wynagrodzenia brutto.

Tabela 2. Przejście z wybagrodzenia brutto do wynagrodzenia netto i składki pracodawcy

Wyszczególnienie	Pozycja	Obciążenia składkowo-podatkowe
Wynagrodzenie za pracę	- 1 -	4 500,00 zł
Emerytalne	- 2 -	4 500,00 zł
Rentowe	- 3 -	616,95 zł
podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne (poz. 2-3)	- 4 -	3 883,05 zł
składka na ubezpieczenie zdrowotne do pobrania z wynagrodzenia (poz. 4 x 9%)	- 5 -	349,47 zł
składka na ubezpieczenie zdrowotne do odliczenia od podatku (poz. 4 x 7,75%)	- 6 -	300,94 zł
podstawa obliczenia zaliczki na podatek dochodowy, po zaokrągleniu (poz. 1 - [poz. 3 + 111,25 zł])	- 7 -	3772 zł
zaliczka na podatek dochodowy ([poz. 7 x 18%] - 46,33 zł) - poz. 6)	- 8 -	332,00 zł
wynagrodzenie do wypłaty (poz.1- poz.3- poz.5 - poz.8)	- 9 -	3 201,58 zł
Składki na ubezpieczenia społeczne do pobrania ze środków pracodawcy (poz. 2 x 9,76% + poz. 2 x 4,5%+ poz. 2 x 1,67%)	- 10 -	716,85 zł
Składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych świadczeń Pracowniczych do pobrania ze środków pracodawcy (poz. 2 x 2,45%+ poz.2 x 0,10%)	- 11 -	114,75 zł
Koszt pracodawcy (poz. 2 + poz.10+ poz. 11)	- 12 -	5 331,60 zł

Tabela 3. Analiza kosztów w skali rocznej i miesięcznej dla jednego pracownika

Pozycja kosztowa	Miesięcznie	Rocznie
Wynagrodzenie brutto pracownika wydzielanej funkcji	4 500,00	54 000,00
Składki ZUS i FP/FGŚP finansowane przez pracodawcę	831,60	9 979,20
Wpłata na PFRON (dla 50 etatów)	75,16	901,92
Odpis na ZFŚS	91,16	1093,93
Koszty absencji – wartość przyjęta	100,00	1200,00
Koszty rekrutacji i selekcji – wartość przyjęta	0,00	0,00
Koszty podnoszenia kwalifikacji (szkolenia materiały merytoryczne, dostęp do przepisów)	200,00	2400,00
Koszty ocen pracowniczych	0,00	0,00
Koszty konsultacji i opinii prawnych	100,00	1200,00
Koszty zakupu i eksploatacji systemu komputerowego – (przyjęto, że amortyzowane)	0,00	0,00
Koszty oprogramowania, sprzętu obsługi informatycznej – wartość przyjęta	1 000,00	12 000,00
Koszty czyszczenia zajmowanej powierzchni i opłat za media – przyjęto 5 m ² i 80 zł/m ²	400,00	4 800,00
Materiały biurowe, koszt telefonów – wartość przyjęta	400,00	4 800,00
Koszt zarządzania i alokacja kosztów administracyjnych – wartość przyjęta	500,00	6 000,00
Razem	8 197,92	98 275,05



Analizując stronę kosztową podjęcia decyzji o outsourcingu, należy wziąć pod uwagę wiele innych kosztów własnych związanych z zatrudnianiem pracowników. Na te koszty składają się również koszty związane z zatrudnieniem, czyli:

- rekrutacją i selekcją;
- szkoleniami bhp, badaniami lekarskimi czy szkoleniami stanowiskowymi;
- prowadzeniem Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (1 093,93 PLN rocznie w 2011 r.);
- opłatą na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (aktualnie około 75,00 PLN miesięcznie);
- z zapewnieniem realizacji procesów podczas nieobecności;
- koszty zastępstw w postaci zatrudnienia okresowo dodatkowej osoby, koszty nadgodzin pozostałych pracowników (urlopy wypoczynkowe, okresy chorobowego, urlopy macierzyńskie).

Ponadto należy wziąć pod uwagę koszt wyposażenia stanowiska pracy (komputer, drukarka, telefon, materiały biurowe i eksploatacyjne, dostęp do czasopism merytorycznych), koszty związane z wynajmowaną powierzchnią (czynsz, opłaty za energię), opłaty za usługi telefoniczne, sprzątnięcie, przechowywanie dokumentacji oraz przede wszystkim koszty związane z oprogramowaniem specjalistycznym (zakup, wdrożenie, licencja, koszty aktualizacji). Kolejną pozycją kalkulacyjną powinien być oszacowany narzut kosztów związanych z zarządzaniem, czyli odpowiedni procent kosztów osób nadzorujących pracowników wydzielonego procesu. W analizie należałoby również podjąć próbę oszacowania kosztów związanych z korzyściami dodanymi outsourcingu, takimi jak możliwość przeniesienia ryzyka czy skupienia się na realizacji podstawowej działalności firmy.

Przykładowe zestawienie kosztów (w skali miesięcznej i rocznej) zatrudnienia pracownika o wynagrodzeniu zasadniczym 4 500,00 PLN miesięcznie brutto z uwzględnieniem innych pozycji kosztowych pokazuje, że dodatkowe pozycje kosztowe stanowią prawie dwukrotność wynagrodzenia brutto pracownika. Rozważając wydzielenie funkcji księgowej czy płacowo-kadrowej na zewnątrz, przedsiębiorca powinien porównać opłaty proponowane przez outsourcingera z wynikiem schematu analizy w tabeli 3.

Dodatkowe pozycje kosztowe stanowią prawie dwukrotność wynagrodzenia brutto pracownika.

Magdalena Marcinowska
Payroll Partner



Sześć tajemnic długowieczności outsourcingu na przykładzie Grant Thornton





Historia

Od początku działalności firmy, tj. od 2000 r. klient podjął strategiczną decyzję o korzystaniu z zewnętrznych zasobów firmy Grant Thornton przy prowadzeniu rachunkowości. Ówczesne rozwiązanie nie różniło się w żaden sposób od usług tradycyjnego biura rachunkowego. Liczba operacji realizowanych przez klienta była niewielka, a wielkość zespołu outsourcera odpowiednia do transakcji (mniej niż 1 pracownik).

Na przestrzeni 11 lat działalności klient wykonał lamparci skok w biznesie. Obecnie jest to grupa kapitałowa złożona z 6 podmiotów, w tym jeden z nich to spółka akcyjna notowana na zagranicznej giełdzie papierów wartościowych. Podstawowym zakresem działalności spółki są transakcje handlowe realizowane za pośrednictwem sklepu internetowego. Rachunkowość klienta przeżyła w tym czasie metamorfozę. Liczba operacji sięga kilku tysięcy miesięcznie, a grupa zatrudnionych pracowników – ponad 1300 osób. Wymagania klienta dotyczące usług księgowych są imponujące i może ich pozazdrościć każdy dostawca. Należy podkreślić, że rozwój współpracy był możliwy dzięki wytworzeniu dojrzałego środowiska biznesowego, zarówno po stronie klienta, jak i Grant Thornton.

Mam nadzieję, że opisane poniżej doświadczenie będzie przykładem do naśladowania dla tych Czytelników, którzy przy braku szczęścia we wdrażaniu zmian w swoich firmach, odsunęli outsourcing na boczny tor możliwych rozwiązań organizacyjnych.

Odrzuć krótkowzroczność

Żaden z kontraktów outsourcingowych nie jest łatwy, nawet jeśli kończy się sukcesem. Nasze doświadczenia pokazują, że właściwie postawione cele i odpowiednie ich umotywowanie mogą przynieść korzyści warte zainwestowania czasu oraz energii zarówno klienta, jak i dostawcy. Tajemnica sukcesu leży nie tylko

w zdolnościach organizacyjnych oraz menedżerskich, lecz także w jasno sformułowanych wymaganiach, które pozwalają na transformację zespołu Grant Thornton – jego rozwój i przejście na wyższy poziom.

Często strategia outsourcingowa cierpi na skutek zaskakującego braku wizji, dokąd rozwiązanie outsourcingowe powinno zaprowadzić klienta. Taka organizacyjna (instytucjonalna) krótkowzroczność sprawia, że niektórzy postrzegają outsourcing jako rozwiązanie samoistne i prawdopodobnie (cynicznie rzecz ujmując) jako pochodzące z zewnątrz (out) obce i niedostosowane do potrzeb.

W obecnym, trudnym środowisku biznesowym postrzeganie rozwiązań outsourcingowych jako źródeł oszczędności jest z pewnością dobrym punktem wyjścia. Jeżeli jednak klient nie oczekuje niczego więcej od outsourcingu, to oznacza, że nie ma wizji przyszłości i cierpi na krótkowzroczność.

Prędzej czy później wewnątrz każdej rozwijającej się organizacji wypełnia się efektywnymi związkami i relacjami pomiędzy jej członkami, które umożliwiają długotrwały rozwój biznesu. W przypadku Grant Thornton i jego klienta wizja rachunkowości zmierzała od samego początku do budowania większego, lepszego „zaplecza rachunkowości”. Miało ono sprostać potrzebom odbiorcy usług i jego klientów, przyrastającym w tempie, którego 10 lat temu nikt nie przewidywał.

Budowanie jednostki outsourcingu, w której możliwy był rozwój klienta, rzeczywiście wymagało efektywnej organizacji zespołu Grant Thornton. Oznaczało to dostępność „na żądanie” wiedzy o procesach i wiedzy rachunkowej, która pozwalała na skalowanie outsourcingu usługi rachunkowej. Skalowanie oznacza, że do obsługi transakcji klienta



Otoczenie angażuje się w rozwój organizacji outsourcingowej w podobnym stopniu, jak czyni to najwyższe kierownictwo firmy klienta.

przeznaczona jest w każdym czasie wystarczająca i niezbędna ilość zasobów. Zapewniają one nieprzerwaną i efektywną realizację powierzonych zadań, przechodząc na kolejne, wyższe poziomy. Najważniejsze, że od samego początku cel rozwiązania outsourcingowego, jego zalety i wady zostały przedstawione również wszystkim pracownikom klienta. Wprawdzie istnieje ryzyko szczerej komunikacji z zespołem we wspomnianym zakresie, ale celowe utajnianie informacji jest dużo większym problemem, zwłaszcza jeśli dotyczy to pracowników „dotkniętych materialnie” na skutek rozwoju organizacji firmy opartej na outsourcingu.

Bez względu na to, jak bardzo outsourcing jest niepożądany przez pracowników, większość zatrudnionych potrafi zrozumieć biznesowe argumenty oraz przesłanki decyzji, także pomimo negatywnych skutków dla nich samych. Szczere przedstawienie wniosków oraz wyników działań przynosi zrozumienie załogi i zwiększa zaufanie do kierownictwa. Z naszych doświadczeń wynika, że warto zaoferować nowe miejsca pracy oraz zapewnić godne odprawy związane ze zwolnieniami, a wówczas niepokój wśród załogi zostanie zredukowany do akceptowanego poziomu.

Sześć tajemnic długowieczności outsourcingu Grant Thornton:

1. Zarządzaj zmianą
2. Utrzymuj gotowość organizacyjną
3. Przewiduj ryzyko
4. Buduj infrastrukturę zarządzania projektem
5. Stwórz mechanizmy zarządzania
6. Mierz postępy

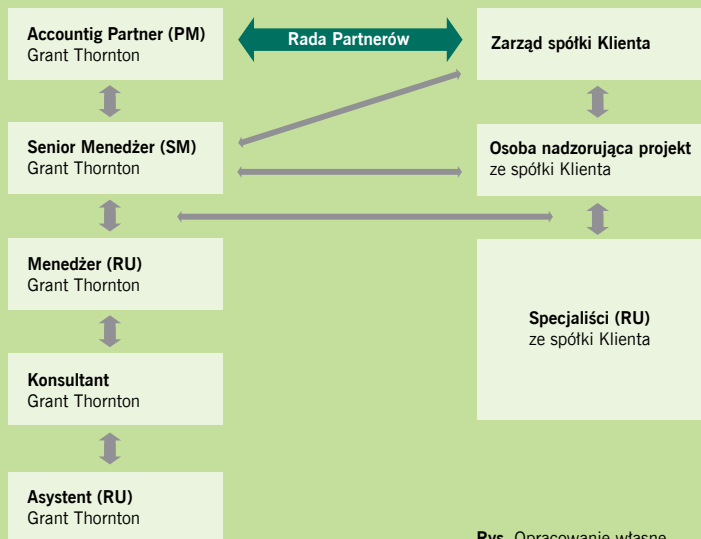
Zarządzaj zmianą

Zarządzanie zmianą wymagało szczególnego zaangażowania najwyższego kierownictwa, które uwzględniło subtelne różnice kulturowe każdej organizacji.

Otoczenie angażuje się w rozwój organizacji outsourcingowej w podobnym stopniu, jak czyni to najwyższe kierownictwo firmy klienta. Szczególnie trudne momenty współpracy spowodowane „skokami organizacyjnymi” wymagały okazywania tego zaangażowania. Nasz klient kupił przedsiębiorstwo, którego rachunkowość prowadzona była przez małe biuro. Jasna wizja scalonego i solidnego „zaplecza rachunkowości” pozwoliła na pokonanie trudności związanych z przejściem zadań od konkurenta. Dodatkowo, w początkowej fazie, po przejściu rachunkowości zaangażowanie kierownictwa było skoncentrowane nie tyle na wydajności, co na poszukiwaniu odpowiednich rozwiązań organizacyjnych opartych na realnej wiedzy o procesach w nowym przedsiębiorstwie. Opracowano mapę mierników, aby obserwować ciągle doskonalenie organizacji rachunkowości. Rzeczywiste efekty były omawiane podczas cyklicznych spotkań z kierownictwem. Rozmowy najwyższego kierownictwa klienta i Grant Thornton okazały się najlepszym dowodem zaangażowania stron i skutecznie motywowały pracowników do współpracy oraz tworzenia dobrych relacji w zespole.

Byliśmy przekonani, że zaangażowanie kierownictwa w proces outsourcingu jest oczywiste. Jednocześnie od samego początku zwróciliśmy uwagę na dopasowanie kulturowe organizacji klienta i Grant Thornton. Pozornie najmniejsze różnice na tym polu mogą bowiem podważyć proces transformacji organizacji rachunkowości w rozwiązanie outsourcingowe.

W tym przypadku jako dostawca spotkaliśmy się z kulturą zorientowaną na klienta, która wsparła proces organizacji rachunkowości, zwłaszcza ewidencji rozrachunków. Grant Thornton postrzegał klienta jako partnera, a pracownicy odbiorcy usługi stali się bardziej kolegami niż klientami. Doświadczenia obu stron pozwoliły na swobodne przekazywanie sobie



Rys. Opracowanie własne

obaw i wspólne rozwiązywanie problemów. Takie stosunki nie mogły być jednak zbudowane jednego dnia, dlatego im szybciej powstanie taki pomost łączący współpracujące organizacje, tym lepiej.

Utrzymuj gotowość organizacyjną

Gotowość organizacyjna dla outsourcingu oznacza gotowość mentalną, techniczną oraz zdolność do kształtowania realnych oczekiwań.

Organizacyjna gotowość do transformacji jest obszarem nieco szerszym niż gotowość techniczna, dotyczy bowiem zdolności do dobrej komunikacji na temat przyszłości. Skutkiem są właściwe i realne oczekiwania klienta. Było dla nas ważne, by nie przerosły one naszych możliwości. Niezrealizowane obietnice dostawcy prowadzą bowiem do spadku zaufania, zwłaszcza wśród tych, którzy wątpią w outsourcing.

Tworzenie atmosfery życzliwości, dobrej woli i zaufania wokół outsourcingu może przebiegać na wiele sposobów. Pozornie proste procesy mogą być realizowane jako pierwsze, za nimi dopiero zadania bardziej złożone. Większa liczba pracowników skierowana w pierwszym etapie działań w inteligentny sposób zwiększa szanse na sukces transformacji w organizacji klienta. Należy jednak uważać, by nie przekroczyć granic i nie wywołać chaosu, a jednocześnie podnieść tzw. krzywą uczenia się. Aby zwiększyć gotowość organizacyjną, Grant Thornton korzysta z konsultacji specjalistów międzynarodowych firm członkowskich w ramach sieci, np. z Francji czy Szwecji.

Techniczna strona transformacji wiąże się z efektywnym zarządzaniem procesem przekształcenia. Upřednie wyznaczenie wskaźników mierzących ten proces pomaga w istotny sposób w gromadzeniu wiedzy jego przebiegu, stabilizując praktyczne i psychologiczne fundamenty wydajności.

Przewiduj ryzyko

Przewidując ryzyko i formułując plan przeciwdziałania, zaczęliśmy budować strategię zapobiegania „utracy kontroli” nad procesem. Każde wdrożenie outsourcingu jest inne. Podobnie różne są towarzyszące im odmiany ryzyka. Jest jednak pewna grupa rodzajów ryzyka, o których warto wspomnieć.

W naszym przypadku dużą uwagę zwracaliśmy na wskaźniki wydajności i bazową jakość usług. Można się również spodziewać pewnego rozmycia odpowiedzialności podczas przekazywania obowiązków, gdy role w organizacji outsourcingu podlegają zmianom lub zanikają. Ważny jest dobry opis usług, czy też dbałość o sprawność systemu IT w związku z wymaganą terminowością.

Wszystkie powyższe sytuacje łatwo prowadzą do trudności w biznesie. Najbardziej godna uwagi jest „utrata kontroli” nad procesem. Czy jest ona realna, czy raczej to tylko wrażenie? Jeśli klient ma poczucie, że traci panowanie nad sytuacją, pomimo wielu dostępnych narzędzi, problem jest poważny. W przypadku dostawcy usług istnieją jednak praktyczne narzędzia weryfikacji poziomu sprawowania kontroli. Grant Thornton w porozumieniu z klientem zdecydował się na wdrożenie standardów ISAE3402 (International Standard on Assurance Engagement). Jest to procedura pozwalająca na certyfikację bezpieczeństwa procedur kontroli oraz określenie stopnia jej skuteczności w organizacjach świadczących usługi.

Nasze spostrzeżenie? Ryzyko utraty reputacji jest wysokie. Podczas współpracy Grant Thornton miał i ma nadal dostateczną swobodę oraz czas, by zbudować solidną ścieżkę rozwoju usługi, tak jak to się odbywa zwykle w innych obszarach organizacji klienta.

Inne ryzyko wiąże się z rozproszeniem geograficznym klienta lub odrębnością językową. Grant Thornton udostępniła sprawną i skuteczną platformę komunikacyjną, która eliminuje problem utraty kontroli. W naszym przypadku korzystamy częściowo z rozwiązań informatycznych klienta, co daje mu wgląd w procesy na bieżąco. Dla Grant Thornton zbudowano zaś interfejsy, umożliwiające dostęp do danych w pożądanym czasie. Obie strony, księgowi i menedżerowie, w codziennym trybie omawiają wszystkie pojawiające się sprawy.

Buduj infrastrukturę zarządzania projektem

Tworzenie struktury zarządzania projektem jest tak samo ważne jak sam proces wdrażania lub realizacji outsourcingu. W naszym przypadku stworzyliśmy „mapę kontaktów”, czyli plan, kto z kim się kontaktuje i w jakich sprawach. W ten sposób uporządkowaliśmy kwestie odpowiedzialności i w efekcie dokonaliśmy stabilizacji całego procesu. Powołany został Project Manager (PM), który ma

za zadanie autoryzować wydzielone procesy, uzgadniać je z klientem oraz przekazać do realizacji zespołowi Grant Thornton. PM wyodrębnia menedżerów lub grupę kierowniczą w swoim zespole, by na bieżąco zajmowali się nadzorem nad realizacją zadań i raportowali PM postęp lub ewentualne problemy. Od efektywności procesu przekazywania komunikatów zależy sprawność usługi. Niezawodna i otwarta komunikacja leży w interesie wszystkich uczestników procesu outsourcingowego: klienta, Grant Thornton oraz członków ich zespołów.

Skrupulatny plan pracy (czas reakcji stron, planowane daty wykonania zadań, przekazanie informacji o wykonaniu zadania) istotnie porządkował współpracę jako element strategicznego zarządzania projektem. Następnie utrzymywaliśmy okresowe (miesięczne, czasami dwutygodniowe) spotkania zespołu, by analizować realizację zadań oraz przygotować zespół do podjęcia stojących przed nim wyzwań.

Wyodrębniliśmy krytyczne podprocesy (np. sporządzanie sprawozdania finansowego lub przejmowanie nowych biznesów), które wymagają szczególnego nadzoru. Status poszczególnych podprojektów był niezależnie raportowany do MP z współdziałaniem menedżerów. Kontrolę nad procesem prowadzimy w oparciu o platformę informatyczną, w której pracownicy codziennie rejestrują postępy prac.

Stwórz mechanizmy zarządzania

Stwórz mechanizm zarządzania, który bezpośrednio zbiera informację zwrotną od PM i innych kluczowych interesariuszy procesu. Kierownictwo klienta i outsourcingera otrzymuje informację pozwalającą na przegląd procesu outsourcingowego i kierowanie nim.

Stworzyliśmy Radę Partnerów (RP), czyli tzw. komitet sterujący. Rada składa się z partnerów komórek organizacyjnych klienta oraz Grant Thornton. RP na najwyższym poziomie spotyka

się dwa razy w roku i otrzymuje raport PM dotyczący warunków współpracy. Kontakt ten przypomina relację w przedsiębiorstwie pomiędzy zarządem a dyrektorami liniowymi. I dalej, na wzór przedsiębiorstw, występują zespół senior menedżerów (SM) i zespół ds. realizacji usługi (RU).

Stworzona struktura zespołu pozwala na wielopłaszczyznowy i wielokierunkowy przepływ informacji i podejmowanie decyzji operacyjnych. Zespoły nadzorują poziom świadczenia usługi w oparciu o SLA (Service Level Agreement). Bazując na wyznaczonych parametrach dostawy, RU nadzoruje wydajność usług.

Wielopoziomowa struktura organizacyjna projektu wyzwała należyte zaangażowanie po stronie najwyższego kierownictwa klienta oraz Grant Thornton, utrzymując na oczekiwanym poziomie tempo i skuteczność outsourcingowanego procesu.

Mierz postępy

Poprawnie zdefiniowany sposób pomiaru rezultatów, zarówno jakościowych jak i ilościowych, redukuje liczbę reklamacji. Nawet jeśli realizacja usługi przebiega zgodnie z planem, nie ma gwarancji, że zaplanowana praca doprowadzi do przewidywanego rezultatu. Jeśli jednak nastąpi postęp pomiaru, można osiągnąć rodzaj pewności prowadzący do zamierzonego efektu. Pomiar należy bowiem odnieść do obowiązujących w procesie standardów i norm. Zebrana dokumentacja oraz analiza benchmarkingowa uspokajają potencjalnie niezadowolonych i umożliwiają osobiste obserwowanie postępów prac, a mierzalne efekty redukcji emocji i pozwalają formułować oczekiwania w rozsądny sposób.

Doświadczone środowisko menedżerów klienta oraz Grant Thornton, które w przeszłości pokonywało podobne problemy, przez ponad 10 lat utrzymało zaangażowanie we współpracę i stworzyło bezpieczne oraz efektywne „zaplecze rachunkowości”.

Katarzyna Banach
Partner Zarządzający





www.GrantThornton.pl

© 2012 Grant Thornton Frąckowiak sp. z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.
61-131 Poznań, ul. Abpa Antoniego Baraniaka 88 E
NIP 778 14 76 013, REGON 301591100
Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu
VIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, KRS 369868
Grant Thornton jest firmą członkowską Grant Thornton International Ltd