

# Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2007-2008

Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2007-2008

# Trends in Accountancy

# Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2007-2008

# Inhoudsopgave

1. <i>Introductie</i> .....	7
2. <i>Executive Summary</i> .....	11
3. <i>Themaverkenning internationalisering</i> .....	15
– <i>Analyse</i> .....	17
1. Hoe ontwikkelt de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven zich? .....	18
2. Hoe ontwikkelt de internationale markt voor accountancy zich? .....	19
3. Hoe ontwikkelt het accountantsvak zich in China? .....	23
4. Hoe ontwikkelt de markt voor outsourcing zich, zowel in de accountancy als daarbuiten? .....	25
– <i>Interviews</i> .....	31
1. Jos van Huut .....	33
‘Accountantskantoor moet recht doen aan internationale verschillen’	
2. Jules Muis .....	37
‘Big four moeten selectief wereldwijd gebruik van één naam terugdraaien’	
3. Tradman .....	41
‘Op kwaliteit zijn we nog nooit afgewezen’	
4. Witlox .....	45
‘Outsourcing vraagt veel van je eigen organisatie’	
5. Luvic Janssen .....	47
‘Internal Audit wordt steeds meer een melting pot’	
6. Paul Hurks .....	51
‘Nationale beroepsorganisaties moeten internationaal werken aan zichtbaarheid om op te komen voor hun belangen’	
7. Ian O’Brien .....	55
‘Onze groei in China wordt beperkt door een tekort aan mensen’	
8. Ken McManus .....	59
‘Outsourcing geeft eigen medewerkers andere rol’	
– <i>Resultaten enquête internationalisering</i> .....	61
4. <i>Cijfers en data</i> .....	73
– <i>Vak</i> .....	75
– <i>Markt</i> .....	77
– <i>Human Resources</i> .....	83
Colofon .....	87
Adverteerdersindex .....	88

# 1

# Introductie

# 1 Introductie

Het NIVRA publiceert elk jaar de uitgave 'Trends in Accountancy'. Daarin gaan we diepgaand in op een thema, aansluitend op de Accountantsdag. Dit jaar is het thema internationalisering. In hoofdstuk 3 vindt u een analyse van dit thema, een serie interviews met deskundigen en de uitkomsten van een enquête onder kantoren over dit onderwerp.

Daarnaast verzamelen we in deze publicatie relevante cijfers over de accountancy-sector, waardoor een handzaam overzicht van beschikbare informatie over het vak en de markt ontstaat. Het gaat hierbij zowel om eigen data – zoals enquêteresultaten over de verwachte ontwikkeling van tarieven en markt – als om data van derden. U vindt deze cijfers in hoofdstuk 4.

# 2

## Executive Summary

## 2 Executive Summary

### **Het zakenleven internationaliseert; accountants doen maar in beperkte mate mee met deze internationalisering**

Die hoofdconclusie is onontkoombaar op basis van de interviews, de analyse en de onderzoeksresultaten zoals beschreven in hoofdstuk 3 van deze publicatie. Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat het Nederlandse bedrijfsleven steeds meer internationaal opereert, ook in het MKB. Van de 685.000 ondernemingen in het MKB zijn er bijvoorbeeld maar liefst 100.000 exporteur. Accountantskantoren halen voorts nog maar een zeer beperkt deel van hun omzet binnen uit internationale opdrachten, zo blijkt uit de enquête die het NIVRA onder accountantskantoren uitvoerde. Daaruit blijkt ook dat de helft van de kantoren zegt geen activiteiten te ondernemen om in te spelen op de internationalisering.

### **Outsourcing is nog niet populair onder accountantskantoren**

Eén van de mogelijke gevolgen van de internationalisering is de opkomst van outsourcing. Met de juiste technologie kunnen administratieve activiteiten relatief eenvoudig worden verplaatst naar landen waar de kosten lager liggen en waar voldoende arbeidskrachten beschikbaar zijn. Uit een onderzoek van de RSM Erasmus University blijkt dat 27 procent van de Nederlandse bedrijven doet aan offshoring, en zeventien procent overweegt dit te gaan doen. Het belangrijkste motief is volgens dit onderzoek nog steeds het besparen op arbeidskosten, maar strategische, waardecreërende motieven (zoals toegang tot nieuwe markten, internationaliseringsstrategie) winnen aan belang.

Voor accountantskantoren speelt dit nog nauwelijks: slechts vier procent van de respondenten onderzoekt de mogelijkheden van outsourcing van (delen van) primaire



processen naar het buitenland om in te spelen op de internationalisering. Dit thema is dan ook nog letterlijk een ‘ver van mijn bed show’. Als men overigens al uitbesteding overweegt, ziet men Nederland als de meest voor de hand liggende regio, genoemd door zeventig procent. India (zeventien procent) en Oost Europa (vijf procent) liggen blijkbaar minder voor de hand. Een interview met accountantskantoor Witlox – dat op dit gebied pioniert – legt bloot dat de implementatie van outsourcing niet moet worden onderschat, terwijl het interview met Tradman – dat deze dienst aanbiedt aan accountantskantoren – duidelijk maakt dat er een grote toekomst is.

Gezien de relatieve desinteresse van accountantskantoren voor het thema uitbesteding is het interessant om te zien wat zij zien als belangrijke bezwaren van uitbesteding. ‘Onvoldoende grip op processen op afstand’ voert daarbij de lijst met meest genoemde antwoorden aan.

### **Chinese accountants kunnen de groei nauwelijks aan**

Wie praat over internationalisering, kan nauwelijks heen om de snelle opkomst van China. De vraag naar accountantsdiensten groeit daar spectaculair. In 2005 steeg de omzet van accountantskantoren in China met 25 procent, vorig jaar was dat twintig procent. Volgens gegevens van het International Accounting Bulletin (IAB), bedroeg de gezamenlijke omzet vorig jaar 1,9 miljard euro.

De big four willen allemaal hun graantje meepikken en hebben lucratieve groeikansen. Ze doen het leeuwendeel van het controlewerk voor grote, Chinese staatsbedrijven als die naar de beurs gaan in bijvoorbeeld Hong Kong, London en New York. De accountantskantoren verdienen ook geld aan private equity deals in China en het adviseren van Chinese firma’s bij overzeese acquisities. Tot nu toe

hebben de big four weinig concurrentie van de kleine 6.000 lokale accountantskantoren.

De groei van de accountantskantoren wordt in China geremd door een gebrek aan professionals. Zo schat het IAB dat er nu ongeveer tachtigduizend gecertificeerde accountants in China zijn. En er zijn ook schattingen dat er werk is voor 300.000 tot 1 miljoen mensen. Alle kantoren hebben hun handen meer dan vol aan het werven, opleiden en vasthouden van jong talent. De grootste uitdaging ligt in het aantrekken van het juiste kaliber personeel. De groei wordt afgeremd door een gebrek aan mensen, zo zegt Ian O’Brien, KPMG China erover in het interview in deze uitgave.

# 3 Themaverkenning internationalisering

# 3 Analyses Thema- verkenning inter- nationalisering

**Grenzenloos: accountant op een wereldwijd speelveld**

De wereld is een dorp. En de wereld is plat. Het zijn twee populaire clichés om aan te geven dat de internationalisering van het zakenleven in rap tempo om zich heen grijpt, als gevolg van onder meer de eindeloze nieuwe mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie en het wegnemen van handelsbarrières tussen landen en continenten.

Die ontwikkeling levert tal van vragen op, ook voor accountants. Want hoe hard gaat het eigenlijk precies met deze internationalisering? Wat betekent deze internationalisering voor het accountantsvak? Volgt de accountant slechts de ontwikkeling bij zijn cliënten op dit punt of neemt hij zelf het heft in handen? Moeten accountantskantoren in navolging van het bedrijfsleven hun activiteiten outsourcen naar India of Oost Europa? Welke kansen heeft de Nederlandse professie om toonaangevend te zijn? En wat zijn de gevolgen voor (de totstandkoming van) wet- en regelgeving?

In dit deel van Trends in Accountancy zoeken we naar de antwoorden op deze vragen. We knippen de analyse op door in te gaan op vier hoofdvragen:

1. Hoe ontwikkelt de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven zich?
2. Hoe ontwikkelt de internationale markt voor accountancy zich?
3. Specifieker: hoe ontwikkelt de markt voor accountancy zich in China?
4. Hoe ontwikkelt de markt voor outsourcing zich, zowel in de accountancy als daarbuiten?

Deze analyses worden omlijst door een aantal interviews met (ervarings)deskundigen uit de accountancy.

## 1. Hoe ontwikkelt de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven zich?

*Nederlands bedrijfsleven internationaliseert, exportpotentieel MKB en dienstensector blijft nog onderbenut*

Het beeld dat Nederlandse bedrijven de afgelopen tien jaar steeds actiever buiten de landsgrenzen worden, blijkt te kloppen. Cijfers van het CBS laten zien dat Nederlandse bedrijven in de periode van 1996 tot 2005 vaak op overnamepad gingen in het buitenland. De cijfers spreken boekdelen: **de winst die Nederlandse bedrijven boekten in den vreemde steeg van 7,7 miljard euro in 1996 naar 26,7 miljard euro in 2005.** Omgekeerd worden buitenlandse ondernemingen ook steeds actiever op de Nederlandse markt en worden ze ook steeds zichtbaarder in de eigendomsverhoudingen. In 2005 boekten producenten en leveranciers van niet-financiële diensten **in totaal een toegevoegde waarde van 283 miljard euro. Daarvan was een kwart afkomstig van ondernemingen die in buitenlandse handen zijn.** Tien jaar eerder bedroeg hun belang nog maar negentien procent.

Met name in industriële sectoren is de invloed van buitenlandse partijen groot. Het belang van buitenlandse partijen ligt daar op veertig procent. De sterkste groei deed zich voor in de Nederlandse energiesector. Ook bij vervoer, opslag en communicatie nam de buitenlandse invloed sterk toe. De stijging van vier procent in 1996 naar 24 procent in 2005 was onder meer het gevolg van de overname van KLM door Air France. In deze cijfers van het CBS zijn overigens de reeks grote overnames door buitenlandse (private equity) partijen van 2006 en 2007 nog niet verwerkt.

Nederland is een netto exporteur. In 2006 bedroeg het **netto handelssaldo voor de goederenhandel 33 miljard euro.** De Europese Unie (EU) is de belangrijkste

afzetmarkt voor de Nederlandse uitvoer, en binnen de EU is Duitsland sinds jaar en dag de grootste handelspartner. De invoer uit Azië, met name uit China, is de afgelopen jaren fors gestegen. Het leeuwendeel van deze goederen wordt, na een kleine behandeling in Nederland, weer uitgevoerd. Deze wederuitvoer bedroeg in 2006 ongeveer 140 miljard euro.

Onder andere doordat bedrijven de economische wind in de rug hebben gaat het de laatste jaren erg goed met de ontwikkeling van de omvang van de export. Recente cijfers van kredietverzekeraar Atradius laten zien dat **Nederlandse exporteurs ook voor 2007 een stevige groei van hun exportomzet verwachten met twaalf procent ten opzichte van 2006.** Dit is de hoogste groeiverwachting sinds 2000. Noemden exporteurs vorig jaar China en Rusland nog vooral als nieuwe afzetmarkt, nu zijn dat de Verenigde Staten en India. Rusland is de derde belangrijkste nieuwe exportbestemming voor 2007. China komt in deze top 5 niet meer voor. Het enthousiasme voor China als nieuwe exportbestemming lijkt dan ook te temperen. In 2002 was nog maar twee procent van de exporteurs geïnteresseerd in dit land als nieuwe afzetmarkt, in 2005 was één op de drie respondenten zich aan het oriënteren op China, vorig jaar zeventien procent en dit jaar nog maar een krappe vijf procent. De interesse van de exporteur richt zich volgens het onderzoek van Atradius in 2007 op India: tien procent van de ondervraagden zegt dit land als nieuwe afzetmarkt te zien, evenveel als de Verenigde Staten.

Internationaal ondernemen is bovendien steeds vaker niet alleen voorbehouden aan grote ondernemingen. Ook de export door het Nederlandse MKB groeit, al blijkt uit onderzoek van MKB-Nederland en ABN AMRO wel dat daar nog een relatief groot onbenut potentieel braak ligt. Van de **685.000 ondernemingen in het MKB zijn er 100.000**

**exporteur.** Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM) leidde uit cijfers ook af dat vooral de dienstensector nog exportkansen onbenut laat.

Het totale beeld is duidelijk: het bedrijfsleven trekt zich steeds minder aan van geografische grenzen en internationaliseert steeds verder.

Overigens past bij dit alles een nuancering.

In veel artikelen wordt internationalisering (of globalisering) neergezet als een trend van de laatste jaren die zijn weerga nauwelijks kent. Dat valt op zijn minst te betwisten. De Groningse econoom Steven Brakman wees er terecht op dat globalisering niet een fenomeen is van de laatste jaren. Sterker nog: ook in de tweede helft van de 19e eeuw bloeide de globalisering, omdat de industriële revolutie toen hand in hand ging met grote vooruitgang in het transport. **Het aandeel van de internationale handel in de totale economie is zelfs pas recentelijk weer aangekomen op het niveau van 1913.** Een ander cijfer uit zijn analyse dat aan het denken zet is het feit dat het percentage buitenlanders in Nederland in 1620 – ten tijde van de VOC – lag op elf procent. Dat is tweemaal zo hoog als nu.

## 2. Hoe ontwikkelt de internationale markt voor accountancy zich?

*Accountantskantoren zijn volgers, zeker geen trendsetters ten aanzien van internationalisering*

Accountantskantoren kunnen het tempo van de internationalisatie bij hun grote klanten momenteel niet volgen. Terwijl veel beursfondsen hun administratieve processen standaardiseren en concentreren, **blijven accountants vooralsnog vooral werken in het model waarin een centraal team lokale controleteams met een tamelijk grote autonomie aanstuurt.** Dat model moet op de helling. Rob Fijneman, voorzitter van IT Audit bij KPMG, zei er in het KPMG Magazine ZOUT van april 2006 het volgende over: ‘Wanneer een klant zijn processen wereldwijd standaardiseert kunnen we op één plek in het systeem ‘kijken’, en daarmee bepaalde zekerheden krijgen voor alle locaties. Dat is voor die lokale teams een behoorlijke cultuurverandering: het vergt vertrouwen. Tegelijkertijd stel ik in de praktijk vast dat ook klanten nog een worsteling doormaken op dit gebied. In de top denken bestuurders vaak dat hun organisatie al heel ver is met de standaardisering van processen in ERP-systemen, maar de realiteit is vaak genuanceerder. Dat mag voor ons overigens geen excuus zijn om niet te zoeken naar manieren om beter op hun wensen van mondialisering in te spelen. Als we het niet binnen een paar jaar goed op de rails hebben, dan missen we de boot.’

Een belangrijke reden waarom de accountantskantoren nu achterblijven ten aanzien van het internationaliseren van hun organisatie ligt in de verbrokkelde juridische structuren van de kantoren. Een bedrijf als Philips is juridisch één bedrijf en kan een wereldwijde sourcingstrategie uitrollen als de top dat wil. Voor een big four kantoor is dat vooralsnog niet het geval: **naar buiten toe lijkt er sprake van één organisatie, maar dat is in de praktijk**

vaak maar een dun laagje vernis, aangezien de verschillende landen een grote eigen autonomie hebben. Roger Dassen, bestuursvoorzitter van Deloitte Nederland legde in het Financieele Dagblad dit voorjaar dan ook de vinger op de zere plek: 'De autonomie van de afzonderlijke landenfirma's moet dan verdwijnen. Zo'n homogene organisatie is ook de beste manier om het economische belang van alle partners gelijk te richten. Je wilt niet dat de lokale managers van een Deloitte-firma in, zeg, Mauritius, geen werk willen verrichten voor een Nederlandse klant omdat ze te weinig betaald krijgen.'

Accountantskantoren proberen dus de internationalisering die bij hun klanten optreedt te volgen. Het is duidelijk dat de big four kantoren en andere netwerken en allianties van kantoren zich de laatste jaren organiseren om internationaal meer geïntegreerd samen te werken. **De aard van de (juridische) samenwerkingen en kantoorstructuren ontwikkelt zich** dan ook snel in de laatste jaren. Bij de big four kantoren uit dat zich in fusies: zowel bij Deloitte als bij KPMG fuseren grote landenpraktijken met elkaar. Tot nu toe zijn de big four kantoren en de netwerken daaronder – ook wel mid tier netwerken genoemd – vooral in naam een eenheid, terwijl er juridisch en organisatorisch maar een beperkte samenhang bestaat. De fusies van KPMG – waar de grote Duitse praktijk al fuseerde met Engeland, terwijl Nederland waarschijnlijk wil aansluiten – en Deloitte brengen daarin enige verandering. Voor alle kantoren en netwerken geldt dat ze zoeken naar een optimale structuur, die hen juridisch afdoende beschermt tegen claims of het omvallen van een van de member firms, en die het tegelijkertijd mogelijk maakt dat ze als één team hun opdrachtgevers van dienst kunnen zijn. Een voorbeeld daarvan is de vorming van Praxity – zie ook het interview met Jos van Huut – dat een associatie van onafhankelijke firma's is. Kantoren en netwerken anticiperen met fusies en overnames en de juridische veranderingen

bovendien op de achtste EU richtlijn, die het mogelijk maakt dat accountants grensoverschrijdende kapitaalsbelangen opbouwen in elkaars firma's. Bovendien geeft het hen de kans om de kosten in de hand te houden en stelt het hen in staat om hun mensen meer internationale kansen te bieden.

Het International Accounting Bulletin becijfert de **totale wereldmarkt voor accountancy op 112,5 miljard dollar in 2006**. Dat komt neer op een groei van circa tien procent. De groei is al een paar jaar achter elkaar zeer gezond te noemen en wordt onder meer gevoed door nieuwe wet- en regelgeving zoals Sarbanes-Oxley, die accountants veel extra werk oplevert. Ook het gunstige klimaat voor fusies en overnames jaagt de omzet van de kantoren op.

Wereldwijd nemen de big four kantoren het leeuwendeel van deze markt voor hun rekening: circa zeventig procent. De positie van deze vier kantoren is in de meeste landen zeer sterk in vergelijking met de andere marktspelers. Ter indicatie: **de nummer vier op de wereldmarkt (KPMG) is nog altijd meer dan vier keer zo groot dan nummer vijf BDO International**. Deze situatie is velen al jaren een doorn in het oog, en nu en dan worden er dan ook plannen geopperd om de kantoren op te splitsen, om te zorgen voor meer keuzevrijheid in dit deel van de markt.

Ten aanzien van de ontwikkeling van wet- en regelgeving voor accountants is de invloed van internationalisering wel zeer groot.

**Regelgeving, opleiding, en toezicht ligt nu vooral op bureaus in Brussel en New York, en veel minder op nationaal niveau.** De gevolgen hiervan worden ook in de nationale praktijk meer en meer voelbaar en zichtbaar. Zo bepaalt de International Federation of Accountants (IFAC) in zeven zogenaamde Statements of Membership Obligations het belangrijkste kader waarbinnen het vak moet worden uitgeoefend binnen landen die bij de

organisatie zijn aangesloten. Wie de ontwikkeling van wet- en regelgeving voor accountants wil beïnvloeden moet dat dan ook op internationaal niveau doen door zich te mengen in het debat bij IFAC.

Ten slotte een belangrijke ontwikkeling ten aanzien van wet- en regelgeving voor verslaggeving: de Amerikaanse beurswaakhond SEC heeft voorgesteld om buitenlandse bedrijven voortaan toe te staan om hun cijfers onder IFRS te publiceren, zonder deze uitgebreid te herrekenen naar de Amerikaanse boekhoudregels van US GAAP.

### Wereldmarkt voor accountancy

Omvang van de markt in 2005: 102,9 miljard dollar, verdeeld naar:

Regio	%
Europa	39
Noord Amerika	37
Overig	12
Asia Pacific	10
Midden Oosten en Afrika	2

Bron: IAB

### Hoe internationaal zijn Nederlands accountants georiënteerd?

Het aantal Nederlandse registeraccountants dat werkzaam is in het buitenland is sinds 1999 weliswaar gegroeid, maar het gaat nog steeds om relatief kleine aantallen. Cijfers over het aantal buitenlandse accountants dat in Nederland werkzaam is zijn niet bekend.

Jaar	RA's werkzaam in het buitenland (RA-gids, waarbij werkgever is opgegeven)	Totaal aantal RA's	AA's werkzaam in het buitenland (AA-gids, waarbij werkgever is opgegeven)	Totaal aantal AA's
1999	648	12.298	Niet beschikbaar	5.829
2005	500	13.763	32	6.441
2006	800	14.002	-	6.497

Bron: The Accountant, diverse jaargangen

### 3. Hoe ontwikkelt het accountantsvak zich in China?

*Economische transformatie biedt kansen mits het accountantsvak in staat is tot professionalisering*

In een analyse van de internationalisering van het accountantsvak verdient China ook aandacht, aangezien dit land economisch zo prominent in opkomst is. De afgelopen 25 jaar bedroeg de economische groei van China gemiddeld 25 procent. Wie over China praat kan dan ook vrijwel alleen in superlatieven de ongekende groei schetsen. Want alles lijkt er hard te groeien. De snelle groei in combinatie met de ontwikkeling van de kapitaalmarkten zorgt voor meer aandacht voor zaken als verantwoording en interne controle, bij uitstek het werkveld van accountants. Er is de **machthebbers veel aan gelegen dat het land geloofwaardig opereert op het internationale financiële toneel**. Het ministerie van Financiën neemt daarom het voortouw waar het gaat om het op internationaal niveau brengen van de verslaggeving, en verplicht een groeiend aantal bedrijven zich te houden aan IFRS (International Financial Reporting Standards).

Op zich heeft China op papier wat dat betreft geen grote achterstand bij de rest van de wereld ten aanzien van de geldende wet- en regelgeving. Maar qua houding en mentaliteit is er nog veel verandering nodig. Er wordt wel gekscherend gezegd dat Chinese bedrijven drie soorten financiële rapportages hebben – één voor de auditors, één voor de overheid en één voor de managers. Het is een karikatuur van de werkelijkheid, maar schetst wel één van de belangrijkste uitdagingen om het accountantsvak in China een impuls te geven. De introductie van IFRS in 2008 (in eerste instantie voor beursfondsen, in een later stadium ook gepland voor andere ondernemingen) maakt het noodzakelijk om grote aantallen financiële professionals op

te leiden om deze standaarden naar behoren te interpreteren en toe te passen. Sommigen maken zich daar zorgen over. Henri Tan, voorzitter van Nexia International Asia Pacific, bracht zijn zorg in International Accounting Bulletin als volgt onder woorden: 'Als je naar een Chinees accountantskantoor gaat en vraagt om een volledig IFRS rapport, dan zullen ze waarschijnlijk alleen hun Chinese accounting report vertalen naar het Engels en zeggen dat het IFRS compliant is. Dat is het risico waar ik me het meeste zorgen over maak.'

De vraag naar accountantsdiensten groeit spectaculair in China. In 2005 steeg de omzet van accountantskantoren in China met 25 procent, vorig jaar was dat twintig procent. Volgens gegevens van het IAB, bedroeg de gezamenlijke omzet in yuans vorig jaar 19,8 miljard. Dat komt overeen met 1,9 miljard euro. **De big four willen allemaal hun graantje meepikken en hebben lucratieve groeikansen**. Ze doen het leeuwendeel van het controlewerk voor grote, Chinese staatsbedrijven als die naar de beurs gaan in bijvoorbeeld Hong Kong, London en New York. Toen de International & Commercial Bank of China (ICBC) in Hong Kong en Shanghai naar de beurs ging – de grootste Initial Public Offering ooit – werkten meer dan 500 auditors van Ernst & Young koortsachtig aan de cijfers. De accountantskantoren verdienen ook geld aan private equity deals in China en het adviseren van Chinese firma's bij overzeese acquisities.

Tot nu toe hebben de big four weinig concurrentie van de kleine 6.000 lokale accountantskantoren. Deze kantoren spelen op de lokale markt een grote rol, maar zodra een Chinees bedrijf een beursnotering wil schieten de professionele standaarden van de lokale kantoren tekort. Investeringsbanken en multinationals die met Chinese bedrijven werken willen dan ook de garantie die de naam van een big four geeft. De big four kantoren opereren meestal in een joint venture met een lokale firma, onder toezicht van de China Banking Regulatory Commission.



De groei van de accountantskantoren wordt geremd door een gebrek aan professionals. Zo schat het IAB dat er nu ongeveer tachtig-duizend gecertificeerde accountants in China zijn. En er zijn ook schattingen dat er werk is voor 300.000 tot 1 miljoen mensen. Alle kantoren hebben hun handen meer dan vol aan het werven, opleiden en vasthouden van jong talent. De grootste uitdaging ligt in het aantrekken van het juiste kaliber personeel. ‘We wijzen werk af omdat we de mensen niet hebben’, zo stelde Paul Go, hoofd van Risk & advisory services, Ernst & Young China dit jaar tegenover het International Accountancy Bulletin. Ernst & Young wil het aantal medewerkers met vierduizend verhogen naar tienduizend in 2010.

Ook andere kantoren investeren fors in China,

en in andere Aziatische regio's. De zaken gaan accountants in Azië voor de wind: 68 procent van de respondenten van een IAB-survey konden in 2006 dubbele groeicijfers rapporteren. De totale markt groeide met zeventien procent naar 10,6 miljard dollar. Accountantskantoren investeren fors. Deloitte bundelt bijvoorbeeld de krachten van de member firms in Singapore, Maleisië, Indonesië, Thailand, de Phillipijnen en Guam tot een Deloitte ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), met 150 partners en 3500 werknemers in meer dan vijftien kantoren. Deloitte CEO William Parret zei in een toelichting op de plannen dit deel van de wereld als de meest strategische markt te zien voor Deloitte.

## De grote vier en BDO in China

	Aantal kantoren in China	
	2006	2005
BDO International	15	15
Deloitte Touche Tohmatsu	10	10
Ernst & Young	9	11
KPMG	8	7
PricewaterhouseCoopers	16	13

Bron: IAB 5 april 2007

	Aantal partners		Totaal personeel	
	2006	2005	2006	2005
BDO International	89	86	1.941	1.819
Deloitte Touche Tohmatsu	222	162	4.953	3.428
Ernst & Young	313	250	6.200	5.000
KPMG	259	225	5.200	4.500
PricewaterhouseCoopers	270	260	7.800	6.500

Bron: IAB 5 april 2007

#### 4. Hoe ontwikkelt de markt voor outsourcing zich, zowel in de accountancy als daarbuiten?

*Accountantskantoren zien kansen in outsourcing, maar kijken vooralsnog de kat uit de boom*

##### **Outsourcing van activiteiten is de laatste jaren in een stroomversnelling gekomen.**

Organisaties in alle sectoren van de economie zijn bezig om hun activiteiten te concentreren, uit te besteden of te verplaatsen naar andere continenten (offshoring). Steeds vaker gaat het daarbij niet alleen om het verlagen van de kosten, maar zoeken bedrijven simpelweg naar de regio's waar een ruim aanbod van hoog opgeleide medewerkers bestaat. Velen menen dat India door een combinatie van factoren – uitstekende beheersing van de Engelse taal, ruime beschikbaarheid van medewerkers met een hoog opleidingsniveau, een grenzeloze leergierigheid en motivatie en een zeer aantrekkelijk kostenniveau – een uitstekende optie is voor het outsourcen van tal van processen. In 2010 zal de Indiase outsourcingindustrie naar verwachting zestig miljard dollar verdienen. Volgens cijfers van GPI lieten Nederlandse bedrijven in 2006 voor 480 miljoen dollar ict-werk uitvoeren in India, een toename van 37 procent ten opzichte van 2005.

Het is eigenlijk heel eenvoudig: outsourcing kan de kosten verlagen terwijl de kwaliteit op niveau blijft. Wie dat niet wil, is een dief van de eigen portemonnee. Het aanbod van goedkoop en goed administratief personeel lijkt in India vooralsnog niet op te drogen, al zijn er ook signalen in de media dat de markt voor Indiase professionals krappert wordt en leidt tot hogere loonkosten. Bovendien is het personeelsverloop in India vaak groot.

Uit een onderzoek van de RSM Erasmus University blijkt dat de Verenigde Staten en Europa gelijk optrekken op het gebied van

offshoring. **27 procent van de Nederlandse bedrijven doet aan offshoring, en zeventien procent overweegt dit te gaan doen.** Het belangrijkste motief is volgens dit onderzoek nog steeds het besparen op arbeidskosten, maar strategische, waardecreërende motieven (zoals toegang tot nieuwe markten, internationaliseringsstrategie) winnen aan belang. Voor de Nederlandse multinationals is kostenbesparing een doorslaggevende factor om activiteiten te verplaatsen; zij verplaatsen met name IT- en administratieve functies. Voor het MKB daarentegen biedt offshoring juist mogelijkheden voor een betere strategische positionering (groeistrategie, onderdeel van internationale strategie en toegang tot nieuwe markten); MKB-bedrijven verplaatsen dan ook met name productontwikkelingsactiviteiten zoals R&D, engineering en productontwerp.

Wat doen accountants op het gebied van outsourcing? Kansen zijn er genoeg, want **de dienstverlening van accountants leent zich bij uitstek voor outsourcing.** Dat varieert van het voeren van administraties, het opstellen van aangiften en jaarrekeningen tot aan hoogwaardiger werk zoals het doen van cijferanalyses, het beoordelen van impairment berekeningen of het uitvoeren van geautomatiseerde steekproeven. Over die potentiële voordelen lijkt vrijwel iedereen het eens, en bestuurders van grote kantoren reppen dan ook met enige regelmaat over de kansen die outsourcing biedt. Zeker nu de verslaggevingsregimes steeds meer op elkaar gaan lijken is er eigenlijk geen enkel steekhoudend argument te bedenken tegen outsourcing. In het Financieele Dagblad zei bestuursvoorzitter Roger Dassen van Deloitte begin dit jaar: '...als de trend (van het outsourcen van financieel-economisch werk, red) toch doorzet, zal dit een dramatische invloed hebben op onze eigen talentpool van hoogopgeleide mensen. Die zullen nóg meer gevraagd zijn, omdat het dan uitsluitend om hoogwaardig coördinatie- en relatiewerk gaat. Onze personeelsopbouw verandert dan ook

ingrijpend, met veel dure krachten en nauwelijks goedkope.' De steeds grotere krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot het zoeken naar onorthodoxe oplossingen om het werk aan te kunnen. Uitbesteding naar verre landen kan een deel van de oplossing zijn.

**De realiteit is echter dat accountantskantoren nu nog weinig doen op het gebied van outsourcing.** Het onderwerp staat hoog op de agenda, maar het schort aan concrete initiatieven. Natuurlijk zijn de big four allemaal aanwezig met behoorlijke kantoren in bijvoorbeeld India, maar het outsourcen van werk naar die kantoren gebeurt vooral nog vooral uit de Amerikaanse praktijk, en nauwelijks vanuit de Nederlands of ander Europese praktijken. Dit hangt onder meer samen met

de eerder geschetste verbrokkelde internationale structuur van de kantoren die het moeilijk maakt om grote investeringen in outsourcing te doen. Het vergt bovendien een strategische keuze, zoals Mazars voorzitter Jos van Huut in het interview elders in deze publicatie stelt: 'We zijn als kantoor nu actief op het gebied van controle, advies en compliance. Misschien past een grootschalige op massa gerichte aanpak van die laatste poot eigenlijk helemaal niet bij accountantskantoren. Als je de keuze maakt dat het wel bij je portfolio van diensten hoort, moet je ook de consequentie daarvan nemen en investeren in efficiency, bijvoorbeeld door een outsourcingmodel. En dat wordt eenvoudiger als je daadwerkelijk één bedrijf bent.'

## **Belangrijke bevindingen in onderzoek van de RSM Erasmus University**

### **Nederlandse bedrijven houden offshore activiteiten graag onder controle**

De meeste gekozen organisatievorm van offshoring is een zogenaamde captive offshoring waarbij de Nederlandse onderneming eigenaar is van de buitenlandse partner (44 procent). In 24 procent van de gevallen wordt gekozen voor een volledige outsourcing naar een buitenlandse partner, terwijl in vijftien procent van de gevallen wordt gekozen voor verplaatsing naar een internationaal bedrijf zoals IBM, Accenture, Cap Gemini of Tata.

### **Verlies en creatie van werkgelegenheid gaat hand in hand**

Verplaatsing van bedrijfsactiviteiten had voor 57 procent van de gevallen geen effect op het aantal arbeidsplaatsen bij het Nederlandse bedrijf. In 39 procent van de gevallen betekende het echter wel een arbeidsverlies en in vier procent van de verplaatsingen werden nieuwe arbeidsplaatsen in Nederland gecreëerd. Het onderzoek laat zien dat er gemiddeld 37,8 nieuwe arbeidsplaatsen worden gecreëerd op de offshore locatie en er gemiddeld 3,5 verloren gaan in Nederland. Met andere woorden, op elke arbeidsplaats die in Nederland verloren gaat worden er daar 10,8 nieuwe geschapen op de buitenlandse locatie.

### **Offshoring kernactiviteiten verhoogt innovatievermogen Nederlandse bedrijven**

Het verplaatsen van perifere activiteiten zoals financiële administratie, HRM en ICT functies leidt tot optimalisering van bestaande producten en processen en efficiencyverbetering. Het verplaatsen van delen van kernactiviteiten zoals R&D, productie en dienstverlening leidt ook tot verbetering van producten en diensten. En het verplaatsen van kernactiviteiten is voor vele Nederlandse bedrijven ook een geschikt business model om radicale innovaties te realiseren. Bedrijven die delen van hun kernactiviteiten verplaatsen zijn beter in staat om nieuwe competenties op te bouwen. Daartoe is het echter essentieel dat deze bedrijven in staat zijn om de kennis van de offshore partner te absorberen.

## Cijfers en data over outsourcing

Accenture voert het aantal medewerkers in India op met 8.000 naar 35.000. Daarmee wordt de Indiase vestiging in aantal medewerkers groter dan de Amerikaanse. (bron: *big four Blogspot*)

Accountantskantoren vinden het grootste bezwaar van outsourcing dat je het niet meer zelf in de hand hebt. Zestig procent noemt dit als belangrijkste bezwaar. Andere factoren zijn het niet hebben van persoonlijk contact (vijftien procent) en de onvoorspelbaarheid van kosten (vijftien procent) (bron: *onderzoek Netsourcing maart 2007*)

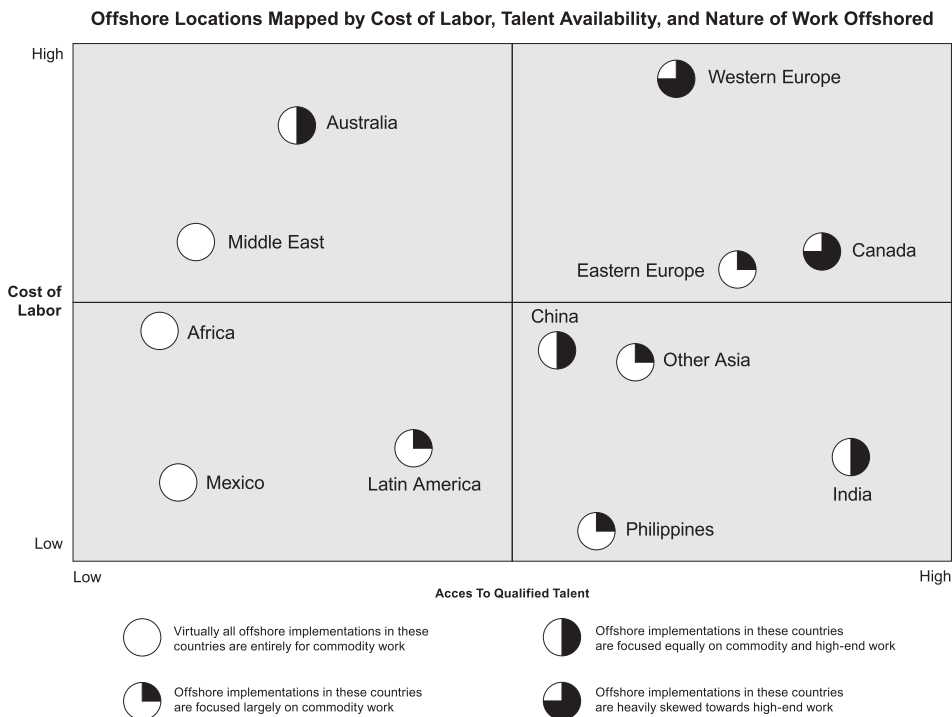
We ain't seen nothin' yet: volgens de Amerikaanse economieprofessor Alan Binder van de Amerikaanse Princeton University staan er veertig miljoen Amerikaanse en acht miljoen Britse banen op de tocht als gevolg van

globalisering. De visie van Binder is overigens omstreden. (bron: *rollonfriday.com*)

## Welke wereldregio's bieden welke voordelen?

Een onderzoek van Booz Allen Hamilton – The globalization of White Collar Work – biedt onder meer inzicht in de specifieke eigenschappen van bepaalde regio's ten aanzien van outsourcing. De onderstaande tabel is opgesteld vanuit Amerikaans perspectief.

Volgens dit rapport veranderen de motieven voor offshoring. Bedrijven noemen nog steeds kostenreductie als belangrijkste motief (genoemd door circa 80 procent), maar het motief 'toegang tot gekwalificeerd personeel wint aan belang. In 2004 noemde een kleine veertig procent dit als motief, in 2006 was dit percentage opgelopen tot bijna zeventig.



Note: Shading of circles indicates degree to which high skilled work is currently offshored to the specific country. Source: Booz Allen Hamilton/Duke University Offshoring Research Network 2006 Survey.

## Vergeet Oost Europa niet

Er is meer dan India. Er is namelijk ook Tsjechië, Hongarije en Polen. Met name West-Europese bedrijven beginnen de voordelen in te zien van het outsourcen van administratieve processen naar Oost-Europa, verleid door de beschikbaarheid van hoog opgeleide medewerkers die hun talen goed spreken. De combinatie van Engels, Duits en Frans: kom daar maar eens om in Delhi. Het voordeel ten opzichte van India is bovendien dat Oost Europa maar een paar uur vliegen is en dat is ook in de huidige mondialisering nog steeds een belangrijke eigenschap. Voorbeelden zijn er genoeg: De Duitse Commerzbank laat bijvoorbeeld gegevens verwerken in Praag, en Siemens laat daar de administratie en delen van research en ontwikkeling doen. Philips koos voor Warschau als locatie voor het opzetten van een Shared Services Center. En ook Accenture investeert stevig in Tsjechië, waar het onder meer voor het Franse chemiebedrijf Rhodia en het Duitse softwareconcern SAP data verwerkt. De Poolse academici zijn vaak erg eager, zo blijkt. Intermediair vatte het als volgt samen: ‘Het boeken van reisdecla-

raties, het nabellen van wanbetalers en het controleren van de BTW-bonnetjes is geen werk waarvoor Nederlandse academici in de rij staan, maar Poolse academici zijn daar niet te beroerd voor - 95 procent van de medewerkers in Krakow heeft een universitaire studie afgerond. Vanwege de lage loonkosten werken zij dertig tot vijftig procent goedkoper dan hun West-Europese tegenhangers. En het mes snijdt aan twee kanten, want westerse bedrijven betalen relatief goed, leiden de medewerkers op, bieden ervaring die zij bij lokale bedrijven niet snel krijgen, en wie goed is, kan snel carrière maken.’

Deze ontwikkelingen in Oost Europa – door de New York Times samengevat onder de noemer ‘Europe finds its own Bangalore’ – maken de Nederlandse politieke discussie over het al dan niet openen van de grenzen voor werkwillige Polen opeens tot een achterhoedegevecht. Immers: de Polen komen niet naar ons werk toe, maar we brengen het werk naar de Polen. Tegen salarissen die vooralsnog op circa een kwart van de salarissen hier liggen. En dat is toch prettig calculeren.

# 3 Interviews

1. *Jos van Huut*

**'Accountantskantoor moet recht doen aan internationale verschillen'**

2. *Jules Muis*

**'Big four moeten selectief wereldwijd gebruik van één naam terugdraaien'**

3. *Tradman*

**'Op kwaliteit zijn we nog nooit afgewezen'**

4. *Witlox*

**'Outsourcing vraagt veel van je eigen organisatie'**

5. *Luvic Janssen*

**'Internal Audit wordt steeds meer een melting pot'**

6. *Paul Hurks*

**'Nationale beroepsorganisaties moeten internationaal werken aan zichtbaarheid om op te komen voor hun belangen'**

7. *Ian O'Brien*

**'Onze groei in China wordt beperkt door een tekort aan mensen'**

8. *Ken McManus*

**'Outsourcing geeft eigen medewerkers andere rol'**

Jos van Huut

## ‘Accountantskantoor moet recht doen aan internationale verschillen’

Jos van Huut is voorzitter van Mazars Nederland en lid van de Executive Board van de internationale Mazars organisatie. Hij heeft een uitgesproken visie op de internationalisering van het beroep. Daarin is geen ruimte voor monoculturen, maar juist veel aandacht voor het respecteren van culturele verschillen. „Accountantsfirma’s moeten heldere keuzes maken om in te spelen op de internationalisering. Ik ben ervan overtuigd dat de huidige mid tier netwerken niet de juiste strategische optie zijn.”

De accountant bestaat niet. Dat wil zeggen: de taakopvatting, opleiding en (wettelijke) rol van een accountant laat internationaal enorme verschillen zien. En gek genoeg hoeven we niet eens naar exotische bestemmingen af te reizen om te zien hoe groot die verschillen zijn. Want alleen al de verschillen in beroepsuitoefening in België, Frankrijk en Nederland zijn groot: „Een Belgische accountant lijkt meer op onze commissaris. En een Franse accountant mag zich bijvoorbeeld niet bemoeien met de aangifte, terwijl dat hier in Nederland voor veel klanten vaak een vanzelfsprekendheid is.”

De verschillen zijn dus groot. Tegelijkertijd verwachten klanten dat hun accountant meegroeit met de internationalisering van hun activiteiten. Daarbij gaat het allang niet meer alleen om multinationals en beursfondsen, maar ook om het midden- en kleinbedrijf. Volgens Van Huut willen deze bedrijven echter niet alleen maar een verklaring bij de cijfers van hun buitenlandse dochters: „Ze willen zich comfortabel voelen. Ze willen eigenlijk dat wij een soort van huisartsfunctie voor ze vervullen, zoals we dat in hun thuisland ook doen.”

Hoe vervul je die wens? Volgens Van Huut door recht te doen aan de verschillen, en niet door de typisch Angelsaksische benadering waar een kantoor strak vanuit zijn eigen set regels redeneert. Ter illustratie daarvan

gebruikt hij een voorbeeld: „Heel typerend is de interpretatie van het woord Homeland door een Amerikaan. Het is voor hen nauwelijks denkbaar dat het Homeland van een Nederlander Nederland is. Homeland is volgens hen Amerika, voor iedereen. Dat illustreert waarom ik geloof dat een kantoor dat een meer Europese benadering volgt de verschillende culturen beter kan begrijpen en daardoor meer succes zal hebben.”

Het moet gezegd dat Van Huut daarmee voor eigen parochie preekt, want het is precies deze veronderstelling die de basis is van ‘zijn’ nieuwe internationale samenwerking Praxity. Deze alliantie is dit voorjaar van start gegaan tussen Mazars en een aantal leden van het voormalige Moores Rowland International. De alliantie heeft kantoren in 65 landen en een omzet van rond de twee miljard euro. Maar het is een heel andere organisatie dan bestaande mid tier netwerken als Baker Tilly en Grant Thornton, zo benadrukt Van Huut: „Het is een beetje een technisch verhaal, maar we hebben heel bewust voor een dusdanige constructie gekozen dat we volgens IFAC-terminen geen netwerk zijn. Als je namelijk wel onder die definitie valt, moet je veel controlemechanismen inbouwen en elkaars werk gaan reviewen. Kantoren moeten dan ook eigenlijk voortdurend alles van elkaar weten, en dat is in zo’n netwerkstructuur zo goed als onmogelijk. Ik geloof dan ook dat de bestaande mid tier netwerken het niet gaan redden. Het probleem is dat je in zo’n netwerk naar buiten toe met één merk uitstraalt dat je gezamenlijk risico’s neemt en beleid ontwikkelt, terwijl het in werkelijkheid vooral gaat om incidentele samenwerking op opdrachten. Bovendien ben je heel kwetsbaar als een van de leden uitstapt of in problemen raakt. En dat gebeurt in de praktijk nogal eens. Een relatief klein lid kan dan voor het hele netwerk grote problemen veroorzaken.”

Naar eigen zeggen zag Van Huut al in 2000 aankomen dat het Moores Rowland als

internationaal netwerk in opzet ‘niet klopte’, wat ertoe leidde dat Paardekooper & Hoffman fuseerde met Mazars. Met Praxity – volgens het persbericht ‘een nieuwe visie op accountancy’ – wil Van Huut dan ook niet in de fuik van zo’n netwerk lopen. Welbewust zal de naam Praxity geen onderdeel worden van de naam van de aangesloten kantoren. Het zal alleen in bescheiden vorm op het briefpapier te zien zijn dat een kantoor hoort tot de Praxity alliantie. De leden hebben ook een grote mate van vrijheid. In theorie is het zelfs mogelijk dat een van de leden zich vestigt in een land waar een ander lid al actief is, want er is geen geografische exclusiviteit. De onafhankelijkheid van de kantoren moet voorop staan. Of zo’n ‘losse’ benadering in de markt ook effect zal sorteren zal nog moeten blijken: „Het is uniek in zijn soort, we zijn overtuigd van de juistheid van onze keuze, maar het is uiteindelijk aan de markt ons in de keuze te volgen en dat moeten we nog afwachten.”

Het klinkt als een samenwerking waarin ‘vrijheid blijheid’ voorop staat. Toch is er ook wel degelijk gezamenlijkheid, stelt Van Huut: „We stellen hoge eisen aan de vaktechniek, kwaliteit, financiële kracht en de positie op de thuismarkt. En bijvoorbeeld bij het uitbrengen van proposals aan grote internationale klanten zullen de betreffende leden samen optrekken. De kracht van de alliantie is dat members die alleen een krachtige duurzame positie in hun eigen markt bekleeden gezamenlijk de internationale kansen benutten. Vanuit de positie van Van Huut geredeneerd betekent Praxity vooral een versterking omdat de Europese Mazars firma nu ook in de Verenigde Staten klanten van dienst kan zijn. „De Amerikaanse markt is een andere jungle. De Praxity members daar kennen de plaatselijke leefregels en op deze manier heeft Mazars toch toegang tot die markt.”

Waar in het geval van Praxity bewust is gekozen voor een losse structuur, is er binnen Mazars zelf juist sprake van vergaande inte-



gratie. Sterker nog: Mazars zet de toon onder accountantskantoren door in Europa daadwerkelijk één geïntegreerde firma te zijn. Simpel gesteld wordt dat mogelijk gemaakt doordat de Mazars-partners in alle Europese landen tevens partner zijn in een Belgische CARL. Het daadwerkelijk samenwerken in één vennootschap waarin alle partners aandelen hebben is nog niet mogelijk. Daarvoor is het wachten op de achtste EU-richtlijn, die het mogelijk maakt dat accountants in verschillende landen kapitaalbelangen nemen in elkaars firma's.

Uiteindelijk ontstaat er dan een accountantsfirma die in structuur ook een 'gewoon bedrijf' is. Binnen zo'n bedrijf is het ook beter mogelijk om kapitaal aan te trekken om innovatief aan de weg te timmeren, en dat kon wel eens nodig zijn als gevolg van de internatio-

nalisering. Neem het thema outsourcing: hier en daar worden al delen van accountantsactiviteiten, zoals het opstellen van jaarrekening en aangiften, uitbesteed aan lagelonenlanden. Ook Mazars kijkt momenteel naar de mogelijkheden en is in dat kader in drie landen – Tunesië, Mauritius en India – kleine fusies aangegaan. Van Huut: „Ook ten aanzien van dit thema geldt dat je heldere keuzes moet maken. We zijn als kantoor nu actief op het gebied van controle, advies en compliance. Misschien past een grootschalige op massa gerichte aanpak van die laatste poot eigenlijk helemaal niet bij accountantskantoren. Als je de keuze maakt dat het wel bij je portfolio van diensten hoort, moet je ook de consequentie daarvan nemen en investeren in efficiency, bijvoorbeeld door een outsourcingmodel. En dat wordt eenvoudiger als je daadwerkelijk één bedrijf bent.”

Jules Muis

## ‘Big four moeten selectief wereldwijd gebruik van één naam terugdraaien’

De Nederlandse accountancy heeft kansen op het internationale toneel, maar dan moet er wel ‘out of the vanilla international box’ gedacht worden. Jules Muis, oud-voorzitter van het NIVRA en daarna onder andere directeur-generaal en internal auditor van de Europese Commissie, is gematigd optimistisch over die kansen. En ongerust over de grote kantoren, die de suggestie van wereldwijde kwaliteit wekken met het werken onder één internationale naam, maar die suggestie niet kunnen waarmaken.

Miljoenen Chinese accountants die aanspoelen op onze kusten? Poolse of Indiase accountants die ‘ons werk’ voor een fractie van de huidige kostprijs kunnen uitvoeren? Muis kan die dreigingen nauwelijks serieus nemen: „Prijsconcurrentie stimuleert het zoeken naar toegevoegde waarde, dus daar is niks mis mee. Een Nederlandse accountant die zich niet kan handhaven op prijs, moet nieuwe wegen zoeken in kwaliteit en kennis.” Internationalisatie is in de visie van Muis geen revolutie voor het vak, maar hooguit een graduele aanpassing van de markt en de omgeving. Het is gewoon één van de uitdagingen waar het beroep voor staat.

Dat neemt niet weg dat de wereld verandert en dat de Nederlandse accountant in internationaal verband een leidende rol zou kunnen blijven spelen. Muis is daarover licht optimistisch: „Al verwacht ik ook weer geen wonderen. Maar het is een feit dat de aanvankelijke Nederlandse protectionistische en fundamentalistische vestingmentaliteit in het beroep en opleiding zich de afgelopen dertig jaar succesvol heeft ontwikkeld in een open politiek die de huidige accountancystudenten een uitstekende professionele springplank biedt voor de uitdagingen die nu van buiten komen, mede door een weelde aan internationale insteken in opleiding en praktijk.”

Het is in elk geval hard nodig dát iemand die voortrekkersrol op zich neemt, want de

accountant laat het nu nog steeds afweten als het echt telt, bij grote financiële calamiteiten. Muis: „De maatschappelijke antennes van het beroep zijn niet goed genoeg. Het instrumentarium van accountants is de afgelopen vijftien jaar wezenlijk verbeterd, maar toch gingen accountants nog meerdere keren collectief op hun bek.”

De beroepsgroep moet oog houden op macro trends en tijdig te waarschuwen voor wat Muis systemic risks noemt: „Op micro niveau zijn er in het post-Enron tijdperk tal van maatregelen genomen. Het grootste gevaar van de huidige situatie is echter dat we met al die verbeteringen toch weer het zicht verliezen op het cumulatief effect van bestaande en nieuwe risico's. Waardoor we de volgende crisis niet zien aankomen. Terwijl het voor de hand ligt dat de accountant dan opnieuw de verwijtende blik krijgt, waarschijnlijk weer gevolgd door tal van juridische procedures.”

Eenvoudige oplossingen zijn er niet om dat te voorkomen maar het ligt in elk geval voor een deel in de taakopvatting van toezichthouders, zo meent Muis. Die stellen hogere eisen aan bedrijven, hun verslaggeving en hun accountants, maar zijn tot nu toe nog niet geneigd hun cumulatieve inzichten in klinkklare 'macro-assurance taal' met de rest van de wereld te delen: „Toezichthouders praten wel over sommige risico's maar geven niet thuis als ze over alle materiële risico's duidelijke uitspraken moeten doen. Hoe je dat moet veranderen? Het beroep moet er in elk geval op aandringen dat de toezichthouders dat wel gaan doen. Toezichthouders hebben een belang bij een goed functionerend accountantsberoep, maar het omgekeerde geldt ook! Om dat vanuit het beroep aan de orde te stellen is niet alleen erkenning nodig, maar ook leiderschap, nationaal en internationaal. Toezichthouders zelf zullen minder geneigd zijn hun eigen rapportering aan de orde te stellen.”

Eén van de voorbeelden waar Nederland een voortrekkersrol laat zien ligt volgens Muis op het gebied van de 'nationale lidstaat verklaring'. Dit voorjaar overhandigde Minister Bos van Financiën de eerste nationale verklaring in Europa aan Europees Commissaris Kallas. Nederland geeft daarmee zekerheid over de rechtmatige besteding van Europese landbouw gelden, en doet dat (nog) op vrijwillige basis. Tot nu toe was er een veel te fragmentarische controle, en dit is dan ook een mooi voorbeeld van hoe het zou moeten, meent Muis: „Het toont aan dat we een goede uitgangspositie hebben. Samen met onze vaktechnische positie voor in het internationale peloton, zouden we actief kunnen sturen in het nodige veranderingsproces. Maar of die ontwikkeling ook daadwerkelijk op gang komt is zeer twijfelachtig. De typisch Nederlandse accountantssignatuur van vroeger heeft plaatsgemaakt voor een korte termijn focus van kantoren. Maar het is theoretisch best denkbaar en verdedigbaar als Nederland in weerwil van gevestigde belangen innovatieve 'Nederlandse' ideeën op tafel legt om bestaande globale en daarmee ook nationale beroepsrisico's beter te beheersen.”

Muis is daarbij al jaren kritisch op het feit dat de grote kantoren liefst overal de huisvlag neerplanten om hun wereldwijde dekking te laten zien. De kern van de kritiek: ze opereren wereldwijd onder één naam, maar kunnen niet wereldwijd een minimum kwaliteitsstandaard garanderen. Het is één van de belangrijkste internationale problemen van het vak, meent Jules Muis. Recente gebeurtenissen in Japan, Rusland en China leidden ertoe dat kantoren eerder gepubliceerde accountantsrapporten moesten inslikken en bewijzen het punt dat Muis aanroert: „Het gaat om meer dan zomaar een weeffoutje, het is een structurele architectonische fout. En ik ben degene die het kan weten. Ik heb zelf aan de introductie van een wereldnaam meegewerkt, en ben dus schuldig. Het opereren onder één naam geeft de markt de valse suggestie van uniforme kwaliteit,

wereldwijd, die we vijftien jaar later nog steeds niet waargemaakt hebben; en het ziet er naar uit dat dat de komende vijftien jaar ook niet zal gebeuren. De kantoren moeten daar een einde aan maken. Ze moeten die wereldwijde naam alleen gebruiken waar ze de internationale standaarden ten aanzien van verslaggeving en controle kunnen waarmaken, en duidelijk aangeven waar ze dat niet kunnen.”

Ten aanzien van die standaarden is duidelijk dat die steeds meer op wereldniveau worden ontwikkeld. Er is veel erkenning en berusting ontstaan ten aanzien van het feit dat normen en waarden, standaarden en regels nog maar beperkt ruimte bieden voor een typisch Nederlandse inbreng. Muis: „Maar voor een initiatief de bestaande macro-architectuur te verbeteren ligt nog een wereld aan mogelijkheden open.”

Er ligt een belangrijke taak voor de onderwijsinstellingen om de accountant voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst. Muis riep in een paper voor een congres van de Groningse studentenvereniging eerder daartoe op: „De Nederlandse accountant, gewapend met een goede talenkennis en een internationaal gerichte opleiding, heeft in deze wereld een uitstekende kans de haarlemmer-

olie in het internationale accountancybestel te worden. Als hij en de onderwijsinstellingen zich daar maar voor durven of willen inzetten. Er is meer nodig dan kennis (van talen) en state of the art vaktechnische opleidingen. Er is geen accountant die het internationaal kan maken zonder een goed gevoel te ontwikkelen voor multiculturele gevoeligheden, de (machts)politieke en organisatorische gedragsaspecten op alle niveaus. Er zou een exclusieve opleiding tot ‘international accountant’ moeten komen met een goed kernpakket. Waar tevens deskundigheid wordt bijgebracht in de vorm van het snel leren springen van de ene accountancycultuur/jurisdictie naar de andere en een specialisme in het helpen oplossen van de problemen die bij internationalisering horen.”

Al met al is Muis gematigd positief over de toekomst van de beroepsgroep in Nederland: „De geschiedenis van het Nederlandse voetbal is een aardige indicator voor wat ons verder te wachten staat: enkele exceptionele collectieve hoogstandjes, wat meer diepe teleurstellingen, nog meer middelmatige prestaties, enkele virtuozen, nog meer wisselvallige spellers, een hoop meer grote bekken, gearmeerd door luidruchtige supporters en criticasters die het best goed menen maar het ook niet helemaal weten en dat is nog begrijpelijk ook.”

## ‘Op kwaliteit zijn we nog nooit afgewezen’

Een accountant moet aantoonbare toegevoegde waarde leveren om te blijven bestaan. De beste manier om dat te doen – zeker in de huidige arbeidsmarkt – is om de eenvoudige processen uit te besteden en het schaarse eigen talent aan te wenden voor hoogwaardig (advies)werk dicht op de huid van de klant. Tradman biedt accountantskantoren die mogelijkheid door processen uit te besteden naar India.

Natuurlijk biedt het outsourcen van administratieve processen naar landen als India kostenvoordelen. Maar dat wordt al zo breed uitgemeten in de media, waardoor er het beeld ontstaat dat outsourcing naar verre bestemmingen (ook wel offshoring genoemd) alleen wordt gedaan om flink te snijden in de kosten. De realiteit is heel anders, menen Marco van Pel en Gijs Wouters, de managing directors van Tradman. Het gaat namelijk ook – en misschien wel vooral – om het optimaal inzetten van hoog opgeleid talent. Tradman helpt accountantskantoren sinds enige tijd met Indiaas talent, zodat de lokale medewerkers zich kunnen richten op het werk waarmee ze zich hiermee kunnen onderscheiden.

Van oorsprong was Tradman actief in het beheer en voeren van administraties voor trustkantoren. Van Pel: „Geen schimmige business, zoals vaak wordt gedacht, maar een heel volwassen business.” Een paar jaar geleden begon men die vele honderden administraties – van overzichtelijke, vaak eenvoudige aard – te outsourcen naar India: het voeren van de administratie en het opstellen van de jaarrekeningen werd overgenomen door Indiase accountants. Men ontwikkelde een ‘leverstraat’: een beveiligde geautomatiseerde omgeving voor het inscannen van documenten, het geautomatiseerd vertalen door middel van automatische tekstherkenning en het bieden van programma’s om administraties te verwerken en jaarrekeningen op te maken. Toen dat eenmaal goed liep – op dit moment werken er 35 Indiase accountants voor

Tradman die honderden administraties verzorgen – kwam het idee op om het concept niet alleen te gebruiken voor de eigen trustcliënten, maar het ook breder in de markt aan te bieden. Met de reeds ontwikkelde leverstraat had men immers een voorsprong op accountantskantoren die die ervaring nog niet hadden. Men overwoog een accountantskantoor over te nemen om zodoende markttoegang te verkrijgen, maar gaandeweg groeide het besef dat niet MKB-ondernemingen, maar de accountants van die ondernemingen de klant moesten zijn van Tradman.

Wouters: „We benaderen nu accountantskantoren met ons outsourcingmodel. Het begint vaak met een cold call waarin we simpelweg stellen dat we hun tekort aan medewerkers kunnen oplossen. In een op de drie gevallen worden we dan uitgenodigd voor een gesprek. En de helft van die gesprekken leidt weer tot een pilot. De conversieratio is dan ook top.” Tradman benadert vooral de middelgrote accountantskantoren, en belt geen bestuurders van de big four, die zelf maar moeten investeren en door schade en schande wijs moeten worden. Van Pel: „We gaan een aap geen kunstje leren.”

Het aanbod van Tradman is in de kern heel eenvoudig: het bedrijf scant alle stukken in, zorgt met geavanceerde software voor een vertaling – want de Indiase accountant moet wel begrijpen wat er op een bonnetje van de Praxis staat – en biedt de Indiase accountant een afgeschermd geautomatiseerde omgeving waar de administratie kan worden gevoerd en de concept jaarrekening wordt opgemaakt, voorzien van een auditfile. Alles is webbased, de data blijven op de servers van Tradman, en de cliënt heeft zelf geen contact met de Indiase accountant.

Tradman biedt accountantskantoren aan de manier van werken te ervaren met een kosteloze pilot. Men draait dan schaduw met een aantal administraties die door het kantoor

ook zelf worden gevoerd. Kantoren kunnen in die pilot dan de kwaliteit van de ‘Indiase’ jaarrekening vergelijken met het werk van de eigen medewerkers. Commercieel heel handig: Tradman stopt er wel een pro forma factuur bij, om te laten zien dat de kosten ongeveer met de helft omlaag kunnen. Toch is dat laatste niet het belangrijkste, zo betoogt Van Pel: „Een aantrekkelijk kostenniveau is belangrijk, maar accountantskantoren zijn vooral geïnteresseerd in de mogelijkheid om snel te kunnen opschalen in capaciteit. Eigenlijk detacheren wij mensen op afstand. Bovendien levert het kantoren de mogelijkheid op hun capaciteit in te zetten voor hoogwaardige diensten, voor de kern van hun diensten dus. Ze kunnen dus dichter bij hun klant gaan opereren.”

De kwaliteit is goed, claimt Wouters: „We zijn nog nooit afgewezen op kwaliteit. Onze ervaring is dat de Indiase accountants erg leergierig en kwaliteitsbewust zijn. Bovendien zit er in ons manier van werken standaard een auditfile, waarmee we hier in één oogopslag de kwaliteit kunnen reviewen.” De kwaliteit is dan ook constant, ook als er wisselingen in de Indiase bezetting optreden: „Maar we willen dat natuurlijk wel zoveel mogelijk beperken, want we zijn gebaat bij een laag verloop. Daarom bieden we in India goede arbeidsvoorwaarden. We laten goede mensen bijvoorbeeld ook naar Nederland komen voor verdere opleiding en training. Dat willen ze vaak heel graag, want ze willen verdere ontwikkeling. Maar in ruil daarvoor vragen we dan wel een lock-in van minimaal een jaar.” Van Pel gaat zelf om de vijf weken naar India om de vinger aan de pols te houden.

Beide directeuren zijn ervan overtuigd dat outsourcing binnen de accountancy de komende jaren een grote vlucht zal nemen, en verbazen zich erover dat de grote kantoren nog niet verder zijn gevorderd. Van Pel meent dat de bestuurders van veel middelgrote kantoren – zijn doelgroep – er allang uit zijn:

„Die willen allemaal gaan outsourcen. Maar ze moeten hun organisatie er nog op voorbereiden.” Aan de ambities van Tradman zal het niet liggen: „Binnen drie jaar hebben wij in India tussen de 500 en 1000 man voor ons werken”, voorspelt Van Pel. Dat zijn er eind 2007 70.

Witlox

## ‘Outsourcing vraagt veel van je eigen organisatie’

Accountantskantoor Witlox koos er een paar jaar geleden voor om zelf te gaan pionieren op het gebied van outsourcing. Daarmee loopt het kantoor voor ten opzichte van de markt. Partner Ardy van der Ham wil dan ook niet alle ins en outs vertellen, om het spreekwoordelijke geheim van de smid niet prijs te geven. Maar hij heeft wel een paar lessen te delen met collega's.

Het motief om een outsourcingstraject te starten lag in het geval van Witlox vooral in de personele sfeer. Net als andere kantoren heeft ook Witlox al een paar jaar problemen om de vacatures op te vullen. Bovendien meende men dat door processen te outsourcen naar India het schuiven met de capaciteit veel eenvoudiger zou worden. Achteraf gezien is dat ook een van de grote voordelen van outsourcing, zo stelt Van der Ham.

Het initiatief werd drie jaar geleden gestart. Witlox was altijd al vrij actief op internationaal gebied en wist in het internationale Morison netwerk een geschikte Indiase partner te vinden die het traject tussen kolommenbalans en concept jaarrekening kon verzorgen voor de klanten van Witlox. Na eerst een jaar schaduwdraaien, en een tweede jaar van leren wordt nu in het derde jaar een serieuze start gemaakt. De Indiase partner wordt inmiddels ingeschakeld voor veertig klanten van Witlox. In veel gevallen gaat het om samenstelwerk, soms wordt ook de welbekende schoenendoos met spullen aangeleverd. In digitale vorm dan uiteraard, want alle basisdocumenten worden gescand door een derde partij en elektronisch verwerkt.

Van der Ham kan geen inzicht geven in de uurtarieven, want opdrachten worden niet op regiebasis uitgevoerd, maar met vaste budgetafspraken. Opmerkelijk: Grosso modo zijn er op dit moment geen kostenvoordelen: „Het verschilt van geval tot geval, afhankelijk van de complexiteit en omvang, maar gemiddeld genomen denk ik niet dat we nu goedkoper



werken.” Maar dat is volgens hem ook niet het motief: het gaat veel meer om de combinatie van kwaliteit en flexibiliteit: „De kwaliteit en het kennisniveau van de Indiase accountants is in onze ervaring minstens net zo hoog als die van Nederlandse accountants. Ze praten daar even gemakkelijk over IFRS als hier.”

Van der Ham merkt wel dat ook bij een Indiase accountant sprake is van leereffecten door ervaring: „Ook daar wordt aan goede mensen getrokken. Je merkt het direct als er een nieuwe medewerker aan het dossier werkt. De kwaliteit van de output gaat dan omlaag, omdat hij de specifieke kennis over de klant nog mist.”

Van der Ham denkt dat outsourcing de toekomst heeft in de accountantsbranche, ook al omdat de technologie steeds meer mogelijkheden biedt. Hij heeft echter ook de nodige kanttekeningen: „Het vergt veel van je organisatie om zo te gaan werken. Een assistent op afstand is lastiger aan te sturen dan een assistent die aan hetzelfde bureau zit, ook al omdat er nog een taalbarrière meespeelt.

En je kunt niet zomaar aan je organisatie opleggen om van de ene dag op de andere dag processen naar India over te brengen. We hebben veel gedaan om de acceptatie binnen onze organisatie te krijgen. Een kantoor dat gaat outsourcen moet er echt op rekenen dat je wat dat betreft wel wat problemen tegenkomt.”

Een andere ervaring van Van der Ham is dat je een bepaalde schaalgrootte nodig hebt om dit goed van de grond te krijgen, al kan hij niet precies aangeven waar het omslagpunt ligt. En hoe zit het met de kostenvoordelen: vragen klanten Van der Ham al of het niet wat minder kan nu hun administratie in Delhi wordt verwerkt? „Die vraag zal waarschijnlijk wel komen, maar op dit moment weten ze het niet eens. We zitten ook nog steeds in de opstartfase.”

Van der Ham gaat zelf overigens niet vaak naar India om voeling te houden met de partner: ongeveer een keer per jaar. Het contact speelt zich vooral af via email.

Luvic Jansen

## ‘Internal Audit wordt steeds meer een melting pot’

Luvic Janssen is hoofd Internal Audit van Philips International. Hij schetst hoe zijn afdeling zich de afgelopen tien jaar ontwikkelde van een lokale focus naar een regionale en momenteel naar een wereldwijde focus. Een interview over de grenzeloze mobiliteit van auditors wereldwijd die toch ook zijn grenzen blijkt te hebben.

Een melting pot. Zo typeert Janssen ‘zijn’ Internal Audit met professionals die hun wortels hebben in totaal verschillende culturen en landen. De afgelopen jaren heeft Janssen gewerkt aan een verdere professionalisering van de Internal Audit. Dat heeft er onder meer in geresulteerd dat alle 100 auditors nu wereldwijd een aandenken op hun bureau staan: een gedenkbordje met daarop het certificaat waaruit blijkt dat Internal Audit van Philips voldoet aan de eisen van het IIA, het Institute of Internal Auditors. Het IIA stelt deze certificering verplicht, en Philips zit in de voorhoede van bedrijven die dat ook daadwerkelijk doen. Niet alleen voor de Nederlandse praktijk, maar wereldwijd. Janssen: „Certificering van alleen de Nederlandse Internal Auditors zegt me niets. Alle auditors maken immers deel uit van een internationale pool die hetzelfde kwaliteitsniveau wereldwijd moet waarmaken. Overigens gaan we niet over tot certificering omdat dat moet, maar omdat het past bij de professionalisering die we doormaken. Het komt dus vooral van binnenuit. Binnen Philips zijn we al jaren heel nadrukkelijk bezig met kwaliteit, en deze stap past in die ontwikkeling.”

Prachtig aandenken natuurlijk, zo’n gedenkbordje. Maar het is maar de vraag of de gemiddelde auditors het bordje wel eens ziet. Erg vaak zitten ze namelijk niet achter hun bureau, en een vaste plek hebben ze vaak ook niet eens. Zeker niet nu de Internal Audit verder is geprofessionaliseerd en er daadwerkelijk sprake is van een geïntegreerde wereldwijde organisatie.

Janssen schetst de ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar: „De Internal Audit volgt de oriëntatie van de onderneming. In het geval van Philips is de organisatie veranderd van een landenorganisatie naar een bedrijf met een global focus. Als Internal Audit gaan wij ook mee in die beweging. Vroeger was die lokaal georganiseerd, nu is de organisatie wereldwijd volledig geïntegreerd. De feitelijke fysieke standplaats van een auditor is dus nauwelijks nog relevant.”

Het resultaat is dat auditors gemiddeld zo'n zeventig procent van hun tijd op reis zijn, stelt Janssen: „Sommige auditors hebben niet eens een huis of appartement, ze leven uit hun koffer. Het hangt overigens ook een beetje af van de precieze rol die ze spelen. We zijn steeds meer een talent pool waar jonge mensen een paar jaar een waardevolle leerschool doormaken en zich vervolgens verder ontwikkelen naar een andere plaats binnen Philips. In die levensfase – vaak zijn ze vrijgezel – is het nog mogelijk om zoveel mobiliteit van mensen te vragen. Van auditors met een gezin kun je dit natuurlijk niet verwachten. Die hebben bij ons dan ook vaak een andere rol.”

De organisatie van de Internal Audit van Philips trekt zich dus niets aan van geografische grenzen. Janssen kan dus ook mensen recruterend waar hij maar wil, en dus zoeken in landen waar dat talent nog ruim beschikbaar is tegen een aantrekkelijk kostenniveau? Niet helemaal, zo blijkt: „Want ondanks de steeds verder gaande mondialisering zijn er ook nog een aantal praktische en heel basale barrières. Eén van de bezwaren is bijvoorbeeld dat het voor mensen uit India en Polen altijd veel tijd en moeite kost om aan de juiste visa te komen. Zij kunnen dus niet zo gemakkelijk rondreizen als bijvoorbeeld iemand met een Nederlandse nationaliteit. Maar er zijn ook culturele bezwaren. Indiërs hebben doorgaans meer moeite met de hardere, meer directe Amerikaanse wereld. En ook het aspect van de taal vormt nog vaak een barrière.”

Ook in een verregaand gemondialiseerde omgeving zijn auditors uit verschillende landen dus nog niet volledig uitwisselbaar. Janssen: „Er is een goede culturele mix nodig.”

De ontwikkelingen ten aanzien van het outsourcen en standaardiseren van administratieve taken gaan snel. Philips heeft op dit gebied al de nodige stappen gezet, en Janssen voorziet de komende jaren een verdere standaardisering van administratieve activiteiten, zodat deze steeds meer centraal kunnen worden uitgevoerd: „De organisatie wordt meer SAP-centric. Een jaar of 7 geleden hadden we nog 150 SAP-systemen. Nu zijn dat er nog een stuk of tien. Door het standaardiseren wordt het mogelijk en aantrekkelijk om administratieve processen onder te brengen in shared services centra. Dat doen we al volop. Activiteiten op het gebied order to cash, procurement to pay en general ledger accounting zijn geheel ondergebracht in centra in Polen en India.” Deze shared service centra zijn recentelijk geoutsourced en ondergebracht in een partnership relatie met Infosys.

In deze 'administratiefabrieken' laat Philips eenvoudig administratief bulkwerk uitvoeren. Die ontwikkeling biedt straks ook steeds meer mogelijkheden voor centrale monitoring en remote auditing. Controle kan dan plaatsafhankelijk worden uitgevoerd, met de juiste IT-hulpmiddelen. Janssen: „Dat geldt voor ons, maar ook voor de externe accountant. Tegelijkertijd: het scenario van een volledig centrale audit is nog niet binnen bereik. Er zitten nu nog te veel verschillen in het IT-landschap. We jongleren nog met teveel ballen.”

Opmerkelijk is dat Philips ook het testwerk voor Sarbanes-Oxley heeft uitbesteed: zowel in India als in Polen zijn units van 25 professionals hiermee bezig. Dat is vooral opmerkelijk omdat veel organisaties het SOx testwerk graag in de lijnorganisatie willen houden. Interne controle is immers – ook al gaat het in

dit geval om een wettelijke taak – nadrukkelijk onderdeel van de verantwoordelijkheid van de business. Janssen: „Ik ben ervan overtuigd dat het management die verantwoordelijkheid op een efficiëntere manier kan nemen. Het is voor ons een heel bewuste keuze geweest om dat testwerk – met veel bulkwerk – uit te

besteden. In de beginperiode van SOx werd Internal Audit vaak ‘misbruikt’ voor dit doel, en dat is niet goed, want dan komt de kernfunctie van Internal Audit onder druk te staan. En niet onbelangrijk: het is meer dan de helft goedkoper op deze manier.”

Paul Hurks

# ‘Nationale beroepsorganisaties moeten internationaal werken aan zichtbaarheid om op te komen voor hun belangen’

Paul Hurks is namens het NIVRA lid van het Developing Nations Committee van de International Federation of Accountants (IFAC). Deze commissie heeft een prachtig ideaal: door een betere beroepsuitoefening bijdragen aan beter functionerende kapitaalmarkten en daardoor bijdragen aan het verminderen van de armoede in de wereld. Een gesprek over het hoe en waarom daarvan.

Het lijkt in eerste instantie nogal een boude bewering: een goede beroepsuitoefening door accountants draagt bij aan het oplossen van armoede in de wereld. Toch klopt de redenering. Immers, als een accountant goed zijn werk doet geeft de financiële informatie een getrouw beeld van de werkelijkheid. Investeerders vinden betrouwbare informatie belangrijk en zullen dus eerder geneigd zijn om investeringen te doen in een land waar accountantscontrole hoog staat aangeschreven. Door die investeringen ontstaat er werkgelegenheid en ondernemingszin, zodat de welvaart kan toenemen, en daarmee ook de armoede afnemen.

Een van de doelstellingen van de IFAC, de internationale organisatie van accountants waarvan wereldwijd 160 beroepsorganisaties deel uitmaken, is dan ook om wereldwijd een goede beroepsuitoefening te bereiken. Ook in landen waar het beroep nog niet zo ver is ontwikkeld, is dat van het grootste belang, meent Hurks, die sinds begin 2006 lid is van het Developing Nations Committee en vanaf dit najaar ook in deze richting een formele rol vanuit het NIVRA bekleedt: „Er zit natuurlijk een stuk idealisme in, want ik weet ook wel dat als we het accountantsberoep in een bepaald ontwikkelingsland proberen te ontwikkelen dat nooit aanwijsbaar effect zal hebben op de armoede. Maar dat neemt niet weg dat het wel fantastisch is om het te proberen. En je ontmoet in elk geval veel enthousiasme op je weg.”

Meer concreet is de doelstelling van het Developing Nations Committee om beroeps-

organisaties in zoveel mogelijk landen de status van 'full member' te laten bereiken binnen de IFAC. Bij het verkrijgen van zo'n status staan de zeven zogenaamde Statements of Membership Obligations (SMO's) centraal: deze bepalen de eisen ten aanzien van bijvoorbeeld accounting en auditing standards, ethiek, kwaliteit en educatie. Een beroepsorganisatie van een ontwikkelingsland die zich meldt bij de IFAC krijgt eerst de status applicant en wanneer er aantoonbaar voldoende vooruitgang is gemaakt de status van associate, waarna de weg vrij ligt om te streven naar full membership. Voor veel ontwikkelingslanden is die status zo goed als onhaalbaar, in elk geval voor de middellange termijn.

De SMO's leveren echter niet alleen ontwikkelingslanden hoofdbrekens op maar leiden ook in Westerse landen nogal eens tot discussie. Het recente oproer rond de invoering van de Verordening Gedragscode (VGC) in Nederland is daarvan een duidelijk voorbeeld. Deze VGC is direct geïnspireerd op hetgeen SMO 4 bepaalt. Hurks: „Alle leden van het IFAC moeten zich aan de eisen van deze SMO's conformeren. Dat betekent dat ze internationale regelgeving lokaal moeten implementeren. De ruimte voor nationale regelgeving is de afgelopen tien jaar veel kleiner geworden. Er is dan ook nogal eens kritiek dat het NIVRA als een mak schaap aan het handje zou lopen van IFAC. De realiteit is echter dat Nederland nu eenmaal geen eiland is en dat we dus mee moeten in de internationale stroom, anders zouden we de aansluiting simpelweg verliezen. Het is echter een misverstand dat we nu geen invloed meer kunnen uitoefenen op de inhoud van de standaarden en richtlijnen, en dat we dus tandoel moeten toezien welke ontwikkelingen er over ons heen komen. We kunnen nog steeds invloed uitoefenen, maar dat moeten we dan niet in Amsterdam doen, maar in New York en ook in Brussel.”

In dat laatste schuilt tegelijkertijd een belangrijke 'strategische' reden voor het NIVRA om

zich actief op te stellen in de problematiek van developing nations. Hurks is er namelijk van overtuigd dat je inspraak in de ontwikkeling van internationale standaarden moet 'verdienen': „Je wordt als beroepsorganisatie pas serieus genomen als je internationaal zichtbaar meedoet door je verantwoordelijkheden te nemen. Bovendien kom je daarmee in de juiste netwerken, zodat mensen je weten te vinden.” Je zou het dus welbegrepen eigenbelang kunnen noemen om te investeren in het Developing Nations Committee: het leidt er immers toe dat je als beroepsorganisatie beter je eigen punt kunt maken. Over dat 'investeren' wil Hurks ook duidelijk zijn: „Het is nadrukkelijk de bedoeling dat onze activiteiten in dit verband zichzelf moeten bedruipen. We zoeken funding bij instanties als de Europese Unie en de Wereldbank om dit mogelijk te maken. Met goede plannen gaan we die sponsoring wel voor elkaar krijgen.”

Concreet is het NIVRA nu gestart met 'ontwikkelingswerk' door een twinning project met beroepsorganisaties in Moldavië en Kosovo. De term twinning betekent in dit verband dat het NIVRA vanuit ervaring en kennis de helpende hand biedt, maar dat de beroepsorganisaties in Moldavië en Kosovo zelf nadrukkelijk in de driver's seat zitten. Hurks: „We hebben hen geholpen een actieplan op te stellen voor de ontwikkeling in de komende drie jaar. Het doel is een zodanig niveau te bereiken dat ze volwaardig lid van IFAC kunnen worden. We zijn er inmiddels geweest, en ik heb gemerkt dat het enthousiasme enorm is. Er is nog veel te doen. We moeten bijvoorbeeld helemaal vanaf de basis uitleggen wat het begrip public interest is. Het bleek enorm verhelderend te zijn om schematisch uit te tekenen dat een accountant opereert als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer, en dat een beroepsorganisatie dan ook de belangen van die publieke functie moet borgen. Ook op het gebied van educatie is er nog veel te doen. De hoofdstad bleek 23 universiteiten te hebben waar accountancy

wordt onderwezen. Dat is veelzeggend voor een land met zo weinig accountantstraditie.”

Wat zijn de belangrijkste problemen om de ontwikkelingslanden een kikkersprong te laten maken qua accountantsprofessie? „Cultuur en taal zijn vaak belangrijke problemen en natuurlijk het probleem van de corruptie. Maar het grootste obstakel om echt snelheid te maken is toch meestal de enorme achterstand op economisch gebied. Neem een land als Burkina Fasso: dat land heeft welgeteld 9 accountants. Het is natuurlijk volstrekt onhaalbaar dat de beroepsorganisatie daar volledig de zeven SMO's gaat implementeren, ook op middellange termijn. Maar toch hebben we het beleid om geen enkel land te laten vallen. Het credo is dat alle beetjes helpen.”

Overigens speelt achterstand niet alleen in de categorie applicants, maar ook bij sommige full members. China is bijvoorbeeld wel volwaardig IFAC lid, maar moet toch nog een aantal belangrijke dingen doen, onder meer op het gebied van de invoering van accoun-

ting standards. Meer algemeen is één van de problemen dat veel landen standaarden op het gebied van accounting en auditing wel formeel hebben geaccepteerd, maar dat er voor de daadwerkelijke invoering nog veel nodig is. De kennis, ervaringen en tools om dat voor elkaar te krijgen ontbreken vaak. Hurks: „We moeten dus realistische verwachtingen koesteren als we ontwikkelingslanden een stap verder willen brengen. Het is hetzelfde als wereldvrede: je zult het nooit helemaal bereiken, maar je moet er wel aan werken.”

En naast dat idealisme speelt er dus zoals gezegd ook welbegrepen nationaal eigenbelang mee, omdat het NIVRA door een actieve rol op dit gebied serieus wordt genomen in internationaal verband. „Ik merk nu al dat ze meer naar ons luisteren. Maar dat is niet de hoofdreden, het gaat zeker ook om het morele argument. We zijn na Schotland de oudste beroepsorganisatie ter wereld, en hebben internationaal een goede reputatie. Daarbij past ook dat je bijdraagt aan het opbouwen van het vak in opkomende landen. Dat hebben we te lang verwaarloosd.”

Ian O'Brien

## ‘Onze groei in China wordt beperkt door een tekort aan mensen’

Wie de fenomenale groei van de economie van China in woorden wil vatten komt al gauw uit op clichés. Ook de groei van de accountancymarkt – lees: de ontwikkeling van de big four in China – is indrukwekkend, maar wordt afgeremd door een tekort aan mensen, zo stelt Ian O'Brien, managing partner KPMG China.

In Europa en de Verenigde Staten kunnen accountantskantoren alleen maar dromen van de imposante groeicijfers van hun Chinese collega's. In 2005 groeide de totale omzet van de sector met 25 procent, in 2006 met twintig procent. De totale omzet van de sector wordt inmiddels geschat op 19,8 miljard yuan, een kleine twee miljard euro. Een schijntje op het internationale toneel, maar toch is duidelijk dat China zich niet alleen maar roert in de maakindustrie, maar ook steeds nadrukkelijker in de financiële dienstverlening. „Er is eigenlijk geen limiet aan onze groei. Het groeitempo wordt afgeremd door een gebrek aan gekwalificeerde medewerkers”, zegt Ian O'Brien, managing partner KPMG China, „Het aantrekken en behouden van mensen is onze belangrijkste opgave voor de komende jaren. Er studeren veel goede en enthousiaste studenten af aan de Chinese Universiteiten, in allerlei afstudeerrichtingen. Maar het zijn er niet genoeg. En het is bovendien moeilijk om ze aan boord te houden nadat we ze een interne opleiding hebben gegeven. Professionals met ervaring bij een big four kantoor zijn namelijk erg gewild bij Chinese bedrijven en dus wordt er hard aan ze getrokken.”

Bij de andere big four kantoren is het beeld niet anders: ze speuren de universiteiten naarstig af naar talent, investeren veel in opleiding en training – O'Brien: „Naast vaktechniek brengen we hen vooral ook ethiek bij” - en moeten dan maar hopen dat ze het talent aan zich weten te binden voor de wat langere termijn. Want het tekort is nijpend, en wordt steeds nijpender. In cijfers: het International Accounting Bulletin schat dat



er nu ongeveer tachtigduizend gecertificeerde accountants in China zijn. Om de toenemende vraag naar accountantsdiensten te kunnen bijbenen, zouden het er weldra driehonderd-duizend moeten zijn. Werknemers binden is dus het devies. Belangrijke manieren om dat te doen zijn naast een goed beloningsbeleid en een prettige werkomgeving ook internationale uitwisselingsprogramma's. O'Brien: „Veel jonge Chinezen willen dolgraag ervaring opdoen in Europa of de VS. Daar kun je ze dus mee aan je binden. Al voorkom je daarmee niet dat er een hoog verloop is. Bij ons valt het nog mee, vooral omdat er bij ons in tegenstelling tot de andere big four kantoren geen fusies of overnames zijn geweest met lokale kantoren. Het gevolg daarvan is dat we in headcount het kleinste kantoor van de big four zijn, maar ook dat we het laagste personeelsverloop hebben.”

Wat doen de big four kantoren eigenlijk precies in China? „Oorspronkelijk gingen we er begin jaren negentig vooral heen om de dochterondernemingen van Westerse bedrijven te controleren, die daar immers steeds meer gingen investeren. Sinds een aantal jaren ligt de focus echter heel anders. We zijn nu een full fledge kantoor dat een compleet dienstenpakket aanbiedt, ook aan Chinese bedrijven. Van accountantscontrole tot structuring en IT-advisory. Inmiddels halen we vijftig procent van onze omzet uit werk voor Chinese bedrijven.”

Die lokale bedrijven – oorspronkelijk meestal staatsbedrijven die in de ontwikkeling naar een open markteconomie worden geprivatiseerd – komen alleen naar de big four als het echt niet anders kan. Liever zijn ze klant bij een Chinees kantoor, waar de cultuur hen beter bevalt, en waar de kosten veel lager liggen. O'Brien: „De gemakkelijkste weg voor een Chinees bedrijf is om een Chinees accountantskantoor in te schakelen. Hun fee ligt ook zo'n tachtig procent lager dan die van ons. Maar steeds vaker willen Chinese bedrijven

een beursnotering in New York, Tokyo of elders buiten China. En dan kunnen ze niet om ons heen, en dat levert veel werk op.”

Hier en daar wordt in de media gespeculeerd over de wens van de Chinese regering om een eigen groot accountantskantoor te creëren, om daarmee de afhankelijkheid van de big four te verkleinen. O'Brien erkent dat de regering graag van de dominantie van de big four af wil: „Wat er nu gebeurt is dat er kleine lokale accountantskantoren worden samengevoegd, die dan samen een groot kantoor moeten vormen. De werkelijkheid is echter dat het nog niet zoveel voorstelt. Al kan die beweging wel aan kracht winnen de komende jaren. Maar ik denk dat de accountantsmarkt in China uiteindelijk na alle groeistuipe een markt als alle andere wordt: de big four, dan een gat naar de middelgrote kantoren daaronder en een heleboel kleine spelers. De 'buitenlandse' dominantie op de Chinese accountantsmarkt is deels ook terug te voeren op perceptie: KPMG wordt in Nederland gezien als een Nederlands bedrijf, en in de VS als een Amerikaans bedrijf. De Chinezen zien KPMG echter niet als een Chinees bedrijf, terwijl de meerderheid van de partners Chinees is. En in totaal is 95 procent van onze medewerkers van Chinese afkomst.”

Een van de speerpunten van het Chinese overheidsbeleid is het verbeteren van de verslaggeving. Daar is nog een wereld te winnen. Heel vroeger legden Chinezen alleen de kasmutaties vast. In de Maoïstische jaren zestig werden accountants zelfs als klas-senvijanden naar heropvoedingskampen gestuurd. Nieuwe accountants werden er in die jaren niet opgeleid. Pas de laatste decennia zijn ze overgegaan op 'echte' boekhoudingen waarin vorderingen en schulden zijn opgenomen. Dat is de machthebbers nog niet genoeg, want om op het internationale toneel te kunnen opereren wil men volgend jaar over op IFRS voor een groot aantal beursgenoteerde bedrijven. De implementatie

van deze verslaggevingsstandaarden is voor elk land een uitdaging, laat staan voor een land dat pas recent heeft kennis gemaakt met zaken als waardering en overlopende posten. O'Brien: „De invoering van IFRS levert de big four kantoren dan ook ongelooflijk veel werk op. Ik hoef bij wijze van spreken maar naast de telefoon te zitten wachten op nieuwe opdrachten. We moeten vooral heel kritisch zijn in onze acceptatieprocedures: veel van de bedrijven die aan de beurs van Sjanghai zijn genoteerd zouden we niet als klant willen, omdat ze onvoldoende serieus werk willen maken van de betrouwbaarheid van de cijfers.’ Daar legt O'Brien de vinger op een zere plek: de kapitaalmarkten van China zijn nog zeer onvolwassen en hebben veel weg van een loterij: ‘Investerders zijn niet geïnteresseerd in een goede accountantscontrole van de jaarrekening. Daar kent de markt nog geen waarde aan toe.’

Dat geldt niet voor bedrijven met een notering in Hongkong, maar voor bedrijven met een notering aan de beurzen van Shanghai of Shenzhen, op het Chinese vasteland. Op deze beurzen bestaat een tweedeling: een A-markt

(afgeschermd voor buitenlandse investeerders) en een B-markt (toegankelijk voor buitenlandse investeerders). Tekenend voor de bubble op de financiële markten in China is dat de waardering van een aandeel van een en hetzelfde bedrijf volgens O'Brien enorm kan verschillen tussen twee aandelenbeurzen: „Op de markten waar alleen Chinezen kunnen investeren zijn koerswinstverhoudingen van 40-50 heel gebruikelijk. Terwijl voor hetzelfde bedrijf op een open markt in bijvoorbeeld Hongkong maar een koerswinstverhouding van 18 wordt betaald. Omdat het een gesloten markt is, is er geen arbitrage mogelijk. Die bubble gaat ooit barsten, en het gaat een groep mensen heel veel geld kosten, dat is vrijwel zeker.”

Kortom: er is nog een lange weg te gaan naar een volwassen kapitaalmarkt, met dito accountantsprofessie. O'Brien: „Er zouden wel eens een paar debacles nodig kunnen zijn voordat we zover zijn. Maar we bewegen wel duidelijk in die richting. En dat is voor Chinezen het belangrijkste: zij zijn vooral met de toekomst bezig.”

Ken McManus

## ‘Outsourcing geeft eigen medewerkers andere rol’

**Outsourcing biedt accountantskantoren mooie kansen, zo weet Ken McManus, werkzaam bij het Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), uit eigen ervaring. De kwaliteit is goed en de kostprijs ligt tweederde lager. Maar toch is het niet het ei van Columbus.**

McManus is Assistant Director of Members Services bij het Schotse instituut, en is vanuit die rol onder meer betrokken bij het adviseren van accountantskantoren over bedrijfsvoering en strategie. Een van de onderwerpen die daarbij nadrukkelijk aan de orde is, is outsourcing van activiteiten. Hij praat dan ook vanuit ervaring over dit thema, zowel ten aanzien van het implementeren van outsourcing als ten aanzien van het marktonderzoek naar de mogelijkheden van outsourcing.

McManus was onder meer nauw betrokken bij de outsourcingcase van Johnston Smillie, een accountantskantoor uit Edinburgh met een kleine veertig medewerkers en vier partners. Dit kantoor had drie motieven om op zoek te gaan naar de mogelijkheden van outsourcing: ten eerste werd men – zoals de meeste kantoren – geconfronteerd met een tekort aan goede medewerkers op de arbeidsmarkt; ten tweede voelde men zich te afhankelijk van enkele sleutelfiguren voor bepaalde diensten; en ten derde vond men dat veel ‘compliance services’ – aangiften en administratief eenvoudig werk onvoldoende rendement bood. Uit een eerdere publicatie van McManus in het Chartered Accountants Journal blijkt dat het management van dit accountantskantoor tevreden is over de toegevoegde waarde van outsourcing. Tegelijk maakt de case van Johnston Smillie ook duidelijk dat outsourcing niet het ei van Columbus is dat de drie genoemde problemen eenvoudig oplost.

Eén van de belangrijke ervaringen die het management heeft met outsourcing is dat het niet wenselijk is om alle eenvoudige activiteiten uit te besteden – ook al kan dat gezien de werkdruk of de kosten een aantrekkelijke

optie lijken – omdat je als kantoor medewerkers nodig hebt die met hun voeten in de modder hebben gestaan. Wie cliënten op hoog niveau wil adviseren over cijfers en alles wat daarmee samenhangt moet immers zelf ook wat ‘number crunching’ op zijn cv hebben staan.

Alleen al daarom ziet McManus outsourcing weliswaar als een belangrijk thema voor de toekomst van accountantskantoren, maar niet als dé oplossing. Hoe ziet hij de ontwikkelingen in de markt? „Voor de big four kantoren in het Verenigd Koninkrijk geldt dat er in eerste instantie een rush op gang is gekomen om activiteiten te verplaatsen naar verre landen. De laatste jaren tempert die beweging wat en lijkt men juist weer meer te zien in het centraliseren van activiteiten in de eigen markt. Voor de andere kantoren geldt vaak dat men de voordelen nog maar net begint in te zien, en dat men gedreven door personeelstekort en waarschijnlijk ook economics nu actief op zoek gaat naar de mogelijkheden.”

De strategische voordelen van outsourcing voor accountantskantoren zijn duidelijk. McManus: „Outsourcing kan helpen om de onvermijdelijk pieken in de werkdruk te verlichten en lost problemen op aan de bezettingkant. Bovendien is er geen enkele twijfel dat het goedkoper is, na de initiële investering.” Activiteiten die vaak worden uitbesteed zijn salarisadministratie, boekhouding, fiscale aangiftes en het opstellen van de jaarrekening. McManus: „Al het werk in het back-office waarbij geen of minimaal contact met de klant zelf is.”

Hoe becijfert McManus de kostenvoordelen? „Moeilijk te zeggen, want het varieert van geval tot geval. Wanneer we de initiële investering even buiten beschouwing laten is het eenvoudig om de uurtarieven te vergelijken. Outsourcing in India kan tegen uurtarieven van rond de £ 12 per uur. Dat is ongeveer een derde van de kostprijs hier.”

Het is volgens McManus vrij eenvoudig te starten met outsourcing: „Veel aanbieders maken het vrij eenvoudig, bijvoorbeeld door gratis software voor FTP en portals en door het aanbieden van een gratis pilot. Er is wel enige kennis nodig binnen het kantoor over IT en document management. De belangrijkste drempel qua IT ligt in het investeren in een heavy duty scanner die ervoor zorgt dat documenten in elektronische vorm kunnen worden verzonden. Maar misschien is één van de belangrijkste aandachtspunten nog wel dat medewerkers een andere rol krijgen: in plaats van het zelf verwerken van data moeten ze in staat zijn om de verwerking van data, en de uitkomsten van die verwerking, kritisch te beoordelen.”

Over het algemeen is de output goed, zo is de ervaring van McManus. „Maar ook hier kun je niet alles over een kam scheren. Mijn algemene ervaring is goed. Maar er zijn ook wel problemen geweest ten aanzien van de tijdigheid van de oplevering. Als gevolg van slecht weer en ziektes lag de Indiase bezetting op een zeker moment op 60-70 procent van de norm. Bovendien, toen ik afgelopen jaar het Indiase instituut bezocht bleek dat zij alleen audit werkzaamheden door accountants monitoren. Andere werkzaamheden vallen niet onder die monitoring. Daar heb ik wel mijn zorgen over.”

## 3 Resultaten enquête internationalisering

In september 2007 is alle kantoren verzocht een enquête in te vullen. Het NIVRA wilde hiermee in kaart brengen hoe de kantoren denken over de verwachte marktontwikkelingen en de internationalisering van de branche. Op de volgende pagina's vindt u de uitkomsten van de vragen over internationalisering.

## Algemeen

Bij het sluiten van de enquête waren er 99 formulieren correct ingevuld. Het gaat dus om een beperkte populatie, maar geeft niettemin een aardige thermometer in de markt. De opbouw van de respondenten is als volgt te typeren:

Kantooromvang respondenten, in aantal RA's:	
grootte	%
1	57,6
2 – 5	26,3
6 – 20	7,1
21 – 100	7,1
> 100	2,0

Een relatief groot deel van de respondenten valt in de categorie kantoren waar één RA werkzaam is. Overigens gaat het hierbij niet noodzakelijkerwijs om eenpitters: het is immers ook mogelijk dat op een kantoor van tien medewerkers maar één RA werkzaam is. Bij de beantwoording van de vragen blijken soms significante verschillen op te treden tussen deze groep en de kantoren met twee of meer RA's. Daarom is in een aantal gevallen een uitsplitsing gemaakt in de analyse hierna.

## Belangrijkste resultaten

De belangrijkste resultaten van deze enquête zijn:

### Accountantskantoren hebben vooral nog een lokaal karakter

Ruim dertien procent van de respondenten geeft aan dat het kantoor momenteel meer dan vijf procent van de omzet haalt met opdrachten met een internationaal karakter. De overgrote meerderheid is dus (nog) nauwelijks internationaal geïntereerd. Dat blijkt ook uit andere cijfers. Het aandeel van

de medewerkers van buiten Nederland in het personeelsbestand is laag. Bij vijf procent van de kantoren ligt dit aandeel op één procent of hoger. Momenteel is 21 procent lid van een internationaal netwerk van accountantskantoren, en van degenen die dat niet zijn overweegt 7,7 procent dat binnen drie jaar te gaan doen. Gevraagd naar de activiteiten die men onderneemt om in te spelen op de internationalisering geeft de meerderheid (54 procent) aan niets te ondernemen op dat punt. Internationalisering speelt blijkbaar nog maar een beperkte rol in de accountantsbranche.

### Uitbesteding is nog letterlijk een ver van mijn bed show voor accountantskantoren

Op dit moment wordt door accountantskantoren vooral de salarisadministratie relatief vaak uitbesteed. Vijftien procent schakelt hiervoor een derde partij in. Overigens ligt dit cijfer voor kantoren met twee RA's of meer aanzienlijk lager, namelijk op een kleine vijf procent. Kantoren verwachten de komende vijf jaar minder (delen van) primaire processen uit te besteden. 26 procent verwacht processen uit te besteden, dat cijfer ligt nu op 31 procent. Voor de kantoren met een omvang van twee RA's of meer ligt dit cijfer op 27 procent. Hier is dus juist sprake van een verwachte toename ten opzichte van de huidige zeventien procent. Slechts vier procent van de respondenten onderzoekt de mogelijkheden van outsourcing van (delen van) primaire processen naar het buitenland om in te spelen op de internationalisering. Dit thema is dan ook nog letterlijk een 'ver van mijn bed show'. Als men overigens al uitbesteding overweegt, ziet men Nederland als de meest voor de hand liggende regio, genoemd door zeventig procent. India (zeventien procent) en Oost Europa (vijf procent) liggen blijkbaar minder voor de hand.

### Belangrijkste motief voor uitbesteding is oplossen van personele krapte

Het belangrijkste motief voor (het denken over) uitbesteding ligt voor accountantskan-

toren in de huidige krappe arbeidsmarkt. Ruim 43 procent noemt het oplossen van personele krapte als motief voor outsourcing, en 41 procent verwacht ook dat uitbesteding kan bijdragen aan meer flexibiliteit in de capaciteit. Opmerkelijk is dat het kostenvoordeel minder prominent scoort in de antwoorden: iets meer dan een kwart noemt lagere kosten als motief.

### Accountantskantoren zijn bang de grip op uitbestede processen te verliezen

Gezien de relatieve desinteresse van accountantskantoren voor het thema uitbesteding is het interessant om te zien wat zij zien als belangrijke bezwaren van uitbesteding.

‘Onvoldoende grip op processen op afstand’ voert daarbij de lijst met meest genoemde antwoorden aan. Bijna 65 procent noemt dat een bezwaar. Ook ‘onvoldoende kwaliteit van de verwerkende organisatie’ (57 procent) en ‘onvoldoende specifieke kennis bij de verwerkende organisatie’ (vijftig procent) worden als obstakels ervaren.

### Vragen over uitbesteding

#### Uitbesteding nu en in de toekomst

31,3 procent van de respondenten zegt (delen van) primaire processen uit te besteden aan derden. Wanneer de kantoren met één RA buiten beschouwing worden gelaten, ligt dat cijfer aanmerkelijk lager, namelijk op 16,7 procent.

Daarbij gaat het om de volgende activiteiten:

#### Percentage van kantoren dat nu uitbesteedt:

	Overall	Kantoren van twee of meer RA's
Salarisadministratie	15,2	4,8
Financiële administratie	8,1	2,4
Opstellen van aangiftes	9,1	2,4
Opstellen van jaarrekeningen	3	2,4
Data-analyse	0	0
Controle van transacties	2	2,4
Informatietechnologie van controlesystemen	3	4,8
Begeleiding van Nederlandse klant die activiteiten heeft/start in het buitenland	5,1	7,1
Anders	8,1	2,4

Kantoren verwachten de komende vijf jaar minder (delen van) primaire processen uit te besteden. 26,3 procent verwacht processen uit te besteden, dat cijfer ligt nu op 31,3 procent. Voor de kantoren met omvang van twee RA's of meer ligt dit cijfer op 26,8 procent. Hier is dus juist sprake van een verwachte toename ten opzichte van de huidige 16,7 procent.

Daarbij gaat het om de volgende activiteiten:

**Percentage van kantoren dat nu uitbesteedt:**

	Overall	Kantoren van twee of meer RA's
Salarisadministratie	9,1	4,8
Financiële administratie	9,1	9,5
Opstellen van aangiftes	5,1	0
Opstellen van jaarrekeningen	2	0
Data-analyse	3	4,8
Controle van transacties	4	2,4
Informatietechnologie van controlesystemen	9,1	11,9
Begeleiding van Nederlandse klant die activiteiten heeft/start in het buitenland	9,1	14,3
Anders	5,1	2,4

**Motieven voor uitbesteding**

Kantoren is gevraagd welke voordelen zij zien in het uitbesteden van (delen van) primaire processen aan derden. Ze konden daarbij op een schaal van 1 (niet belangrijk) tot 5 (heel belangrijk) aangeven of uitbesteding bijdraagt aan:

**lagere kosten**

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	28,2	26,3	19,2	15,2	11,1

**oplossen van personele krapte**

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	19,2	8,1	29,3	31,3	12,1

**hogere kwaliteit**

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	21,2	14,1	27,3	18,2	19,2



### versterking concurrentiepositie

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	29,2	20,2	27,3	16,2	7,1

### focus op kerncompetenties

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	19,2	17,2	23,2	26,3	14,1

### flexibiliteit in capaciteit

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	18,2	15,2	25,3	30,2	11,1

Wanneer de antwoorden ‘belangrijk’ en ‘heel belangrijk’ worden samengevoegd, ontstaat het volgende beeld:

### Belangrijke motieven voor outsourcing

Motief	Overall	Kantoren van twee of meer RA's
	%	%
oplossen van personele krapte	43,4	42,8
flexibiliteit in capaciteit	41,4	35,8
focus op kerncompetenties	40,4	28,6
hogere kwaliteit	37,4	23,8
lagere kosten	26,3	26,2
versterking concurrentiepositie	23,3	23,8

### Bezwaren van uitbesteding

Kantoren is gevraagd wat zij zien als de belangrijkste bezwaren ten aanzien van het uitbesteden van activiteiten. Ze konden daarbij op een schaal van 1 (niet belangrijk) tot 5 (heel belangrijk) aangeven of ze de volgende elementen een obstakel vinden om over te gaan op uitbesteding:

### onvoldoende grip op processen op afstand

	1 (niet belangrijk)	2	3	4	5 (heel belangrijk)
%	8,1	10,1	17,2	38,3	26,3

**onvoldoende kwaliteit van de verwerkende organisatie**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	7,1	10,1	26,3	31,2	25,3

**onvoldoende specifieke kennis bij de verwerkende organisatie**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	12,1	11,1	27,3	28,3	21,2

**culturele verschillen met de verwerkende organisatie**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	17,2	14,1	32,4	22,2	14,1

**taalproblemen met de verwerkende organisatie**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	20,2	18,2	35,3	16,2	10,1

**verlies van werkgelegenheid in de eigen Nederlandse organisatie**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	39,3	22,2	28,3	5,1	5,1

**onvoldoende grip op de kosten**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	15,2	18,2	34,2	25,3	7,1

**onvoldoende acceptatie door eigen organisatie**

	<b>1 (niet belangrijk)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (heel belangrijk)</b>
%	24,2	15,2	33,3	17,2	10,1

Wanneer de antwoorden ‘belangrijk’ en ‘heel belangrijk’ worden samengevoegd, ontstaat dan het volgende beeld:

### Belangrijke bezwaren van uitbesteding

Bezwaar	Overall	Kantoren van twee of meer RA's
	%	%
onvoldoende grip op processen op afstand	64,7	78,6
onvoldoende kwaliteit van de verwerkende organisatie	56,6	66,7
onvoldoende specifieke kennis bij de verwerkende organisatie	49,5	54,8
culturele verschillen met de verwerkende organisatie	36,3	45,2
taalproblemen met de verwerkende organisatie	26,3	30,9
onvoldoende grip op de kosten	32,4	33,4
onvoldoende acceptatie door eigen organisatie	27,3	30,9
verlies van werkgelegenheid in de eigen Nederlandse organisatie	10,2	4,8

### Geschikte regio's voor uitbesteding

Welke regio is volgens u optimaal geschikt voor uitbesteding van (delen van) primaire processen?

Geschikte regio's uitbesteding	%
Nederland	69,7
India	17,2
China	2
Verre Oosten elders	0
Oost Europese landen	5,1
Afrika	3
Amerika	2
Elders	15,2

## Overige vragen over internationalisering

Hoe groot is het aandeel medewerkers van buiten Nederland op uw kantoor?

	%
< 1 procent	93
1 - 5 procent	3
6 - 10 procent	2
> 10 procent	2

Hoe groot verwacht u dat dit percentage over drie jaar is?

	%
< 1 procent	81,9
1 - 5 procent	12,1
6 - 10 procent	3
> 10 procent	3

Welk percentage van de klanten van uw kantoor heeft buitenlandse vestigingen en/of activiteiten (schatting)?

	%
0 procent	30,3
1 - 25 procent	66,7
26 - 50 procent	1
51 - 75 procent	2
76 - 100 procent	0

Welk percentage van de omzet behaalt uw kantoor met opdrachten met een internationaal karakter?

	%
0 procent	37,4
1 - 10 procent	53,5
11 - 25 procent	7,1
26 - 50 procent	0
51 - 75 procent	0
76 - 100 procent	2

Is uw kantoor aangesloten bij een internationaal netwerk van accountantskantoren?

	%
Ja	21,2
Nee	78,8

Indien u ja heeft geantwoord bij de vorige vraag, welk percentage van de totale omzet krijgt u vanuit dit netwerk?

	%
< 5 procent	80,9
6 - 10 procent	14,3
11 - 25 procent	0
26 - 50 procent	0
51 - 75 procent	4,8
>75 procent	0

Indien u op dit moment geen deel uitmaakt van een internationaal netwerk, overweegt uw kantoor dat binnen nu en drie jaar?

	%
Ja	7,7
Nee	92,3

Welke activiteiten ontplooit u om in te spelen op de voortschrijdende internationalisering? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Activiteit	Overall	Kantoren van twee of meer RA's
	%	%
Geen	54,5	50
Vergroten kennis van internationale wet- en regelgeving	30,3	28,6
Opbouwen internationaal netwerk/lidmaatschap van internationale accountantsorganisaties	23,2	38,1
Aantrekken van medewerkers met internationale kennis/ervaring	11,1	19
Organiseren van seminars en dergelijke om klanten te helpen bij internationale aspecten van zakendoen	8,1	14,3
Onderzoek naar de mogelijkheden van outsourcing van processen naar buitenland	4	7,1

# 4 Cijfers en data

# 4 Cijfers en data

Vak

## 1. Overzicht uitspraken tuchtrecht

	2006	2005	2004	2003	2002
Aantal nieuwe zaken	90	77	90	83	104
<b>Beslissingen:</b>					
– ongegrond	40	46	35	39	49
– waarschuwing	15	8	14	18	14
– berisping	8	9	8	13	10
– doorhaling	3	1	0	2	-
– geen maatregel	9	6	2	4	5
– aangehouden	3	0	3	3	
– niet ontvankelijk		0	2	4	10
– tijdelijke schorsing	1	1	4	1	2

Opmerking: Cijfers zijn gezamenlijke aantallen van de Raden van Tucht Amsterdam en Den Haag

## 1. 27 Fusies Nederlandse accountantskantoren januari 2006 - juni 2007

De voorspelling van experts dat de implementatie van nieuwe wetgeving voor accountantskantoren in combinatie met een nieuw vergunningenstelsel zou leiden tot consolidatie in de markt vertaalt zich in een groot aantal fusies. Onderzoek in de media – kranten en vakmedia – laat zien dat er in de periode van januari 2006 tot en met juni 2007 27 aankondigingen waren van fusies en samenwerking in de Nederlandse accountantsmarkt. Het gaat om de volgende:

1	Samenwerking Van Elst & Oosterbaan en Galama Deelstra Jansen
2	Samenwerking Gijsbers, Daniëls & Faes en Moonen-Van de Weegh, fusie in 2008
3	Bouwer & Officier en BonsenReuling, onder de naam BonsenReuling
4	Terpstra en Kooi sluiten zich aan bij Burghgraef De Jong Schilstra
5	Van den Boomen met Witlox Advies
6	Alphense vestiging van Arenthals Grant Thornton met het Alphense kantoor Kooi en van Leeuwen
7	Bakx Rombouts en Mazars
8	AccoN en AVM
9	Van de Koolwijk en Van Wanrooij & De Putter
10	Groesbeek + Vos en Jan <sup>©</sup>
11	Volte en Mazars
12	De Jong & Laan en Van Berkum
13	Accon avm en Belder & de Waard
14	De Waard + Partners, Kramer Accountants en Kramer Vercauteren
15	Prócount en LTB
16	Mazars en MKB-praktijk Ernst & Young Terneuzen
17	Accon avm en Noordelijke Accountantsunie
18	Samenwerking Horlings Brouwer & Horlings, KroeseWevers en Koenen en Co onder de naam Nexia
19	Accon avm en Ruiters & Partners
20	DRV en Rommens en Partners, De Wolf en Partners en BSW
21	KAB en Gudden, Wanders en Te Kaat
22	Nederveen en Van der Heijden
23	Accon avm en BZ&S
24	Alfa en Withuis
25	Alfa en Fedac
26	Samenwerking Willemsen en Visser & Visser
27	Van Oers en RoelandsVrijzen

## 2. Enquête: Accountantskantoren verwachten de komende jaren verdere groei

Een grote meerderheid van de respondenten in de NIVRA enquête van dit jaar verwacht dat het kantoor de komende jaren zal groeien, zowel in omzet als in aantal personeelsleden. 84 procent verwacht groei in de omzet, 63 procent verwacht personele groei. In het onderzoek van 2006 lagen deze percentages op 85 en 56 procent, dus de marktverwachting is ten opzichte van vorig jaar nauwelijks gewijzigd.



Men rekent er ook op dat de tarieven omhoog gaan. Bijna een kwart van de respondenten denkt het tarief de komende jaren met meer dan tien procent te verhogen.

De hoogste groeiverwachting heeft men ten aanzien van belastingadvies. 65 procent verwacht daar de komende jaren groei. Dat cijfer ligt voor controlewerk op 48 procent en voor controlegerelateerd advieswerk op 55 procent.

Aan de kantoren is gevraagd hoe zij denken over de marktontwikkeling van de komende jaren. Deze vragen zijn ook in het onderzoek van 2006 gesteld, zodat er een vergelijking mogelijk is: (alle antwoorden zijn percentages)

#### Tarieven openbaar accountants

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0 - 10%	gelijk	Groei met 0 - 10%	Groei met meer dan 10%
2007	4	0	13,1	59,7	23,2
2006	4	0,8	11,2	65,6	18,4

#### Gerealiseerde omzet van het kantoor

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0 - 10%	gelijk	Groei met 0 - 10%	Groei met meer dan 10%
2007	2	3	11,1	50,6	33,4
2006	3,2	1,6	9,6	62,4	22,4

#### Aantal personeelsleden bij het kantoor

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0 - 10%	gelijk	Groei met 0 - 10%	Groei met meer dan 10%
2007	1	3	32,3	42,5	21,2
2006	0,8	4	38,4	39,2	16,8

#### De omzet van controlediensten

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0 - 10%	gelijk	Groei met 0 - 10%	Groei met meer dan 10%
2007	5,1	8,1	38,3	32,3	16,2
2006	8	2,4	33,6	33,6	20

#### De omzet van belastingadvies

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0 - 10%	gelijk	Groei met 0 - 10%	Groei met meer dan 10%
2007	0	1	34,3	47,5	17,2
2006	0,8	1,6	25,6	56,0	16,0

#### De omzet van controlegerelateerde adviesdiensten

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0 - 10%	gelijk	Groei met 0 - 10%	Groei met meer dan 10%
2007	5,1	4	36,4	38,3	16,2
2006	1,6	4	36,8	43,2	14,4

### 3. Beste adviesbureaus volgens Management Team 100

1	De Jong & Laan
2	Ernst & Young Accountants
3	BDO Accountants & Adviseurs
4	Deloitte & Touche Accountants
5	AKD
6	Loyens & Loeff
7	PricewaterhouseCoopers Accountants
8	KPMG Accountants
9	Arenthals Grant Thornton
10	Alfa Accountants en Adviseurs
11	MAZARS
12	GIBO Groep
13	Berk Accountants en Belastingadviseurs
14	Abab Accountants

Bron: Management Team, november 2006

### 4. Reputatie van accountantskantoren

Zakenblad incompany heeft ook dit jaar weer onderzoek gedaan naar de aantrekkingskracht en reputatie van grote organisaties in Nederland. Vijf accountantskantoren staan genoteerd in de top 500. BDO is terug van weggeweest in die lijst.

	2007	2006	2005
KPMG	46	66	
PriceWaterhouseCoopers	82	73	
Deloitte	102	72	
Ernst & Young	114	154	
BDO	354	-	456

Bron: incompany mei 2007

## 5. Klanttevredenheid zakelijke dienstverleners

		2007	2006
1.	Loyens & Loeff	7,33	6,96
2.	GIBO Groep	7,24	6,20
3.	A&A Groep	7,19	7,16
4.	Meeuwssen Ten Hoopen	7,03	7,06
5.	Deloitte	7,00	6,76
6.	BDO	6,92	6,99
7.	KPMG	6,87	6,71
8.	PricewaterhouseCoopers	6,87	6,85
9.	ABAB	6,82	6,83
10.	LTB	6,81	6,72

(gemiddelde rapportcijfers)

Bron: incompany september 2007

## 6. Top tien van accountantskantoren Nederland

Laatst bekende omzetcijfer in miljoenen euro's

1	Deloitte	747,7
2	PwC	723,3
3	EY	672,2
4	KPMG	634,0
5	BDO CampsObers	185,7
6	GIBO Groep Arnhem	88,3
7	Berk Accountants en Belastingadviseurs	78,1
8	Mazars	72
9	LTB	58,5
10	ABAB	54,4

Bron: Onderzoek International Accounting Bulletin aangevuld met data uit diverse bronnen

## 7. Top tien van accountantskantoren en netwerken internationaal

	Omzet dit jaar (in miljarden dollars)	Omzet vorig jaar (in miljarden dollars)	Aantal kantoren	Aantal landen	Aantal partners	Aantal medewerkers	Cijfers per jaareinde:
PricewaterhouseCoopers	22	20,3	771	149	8.280	104.414	30.06.06
Deloitte Touche Tohmatsu	20	18,2	670+	120+	8.000	99.900	31.05.06
Ernst & Young	18,4	16,9	700	140	7.217	82.299	30.06.06
KPMG International	16,9	15,7	730+	148	7.094	84.041	30.09.06
BDO International	3,9	3,3	621	107	2.348	22.355	30.09.06
Grant Thornton International	2,8	2,5	489	113	2.207	24.512	30.09.06
RSM International	2,7	2,5	630	72	2.478	16.594	30.09.06
Geneve Group Internationalz	2,5	2,2	332	61	1.286	10.216	31.12.06
Praxity	2,4	n/a	n/a	65	n/a	n/a	n/a
Baker Tilly International	2,3	2,1	583	93	n/a	21.900	30.06.06

Bron: International Accounting Bulletin

Opmerking: Omzet van Praxity, een netwerk van onafhankelijke kantoren, is een schatting

## 1. Top 5 naamsbekendheid accountantskantoren

		2007	2006	2005
1.	Ernst & Young		(4)	(3)
	Actieve naamsbekendheid	73,8%	62,0%	67,1%
	Imago*	7,3	7,3	7,3
2.	Deloitte		(2)	(1)
	Actieve naamsbekendheid	72,8%	78,6%	72,1%
	Imago*	6,6	7,0	6,9
3.	KPMG		(3)	(4)
	Actieve naamsbekendheid	71,3%	75,4%	61,0%
	Imago*	7,1	7,1	7,1
4.	PricewaterhouseCoopers		(1)	(2)
	Actieve naamsbekendheid	70,8%	81,8%	67,5%
	Imago*	7,1	7,2	7,2
5.	BDO		(5)	(6)
	Actieve naamsbekendheid	46,7%	49,5%	43,6%
	Imago*	6,5	6,9	6,7

\* imago is gewaardeerd op een schaal van 1 tot 10

Verder werden vaak genoemd: Berk Accountants en Belastingadviseurs (12,8%), Mazars (7,7%), Accon Accountants & Adviseurs (5,6%), De Jong & Laan (5,6%), Schipper Accountants (2,6%), GIBO groep (2,6%).

Bron: Memory Magazine Imago-onderzoek Accountancy 2007.

## 2. Cijfers beloningsonderzoek

Beloning naar kantooromvang, functie (€)

Positie	Klein kantoor	Middelgroot kantoor	Groot kantoor
Beginnende assistent	20.500	21.500	23.000
Gevorderd assistent	30.500	30.000	30.500
Controleleider/supervisor	43.000	43.500	42.500
Manager	57.000	61.000	64.000
Senior manager	75.000	76.500	89.500
Partner	123.000	161.500	201.500

Bron: Beloningsonderzoek 'de Accountant' 2007

Belangrijkste reden voor openbaar accountants om buiten de accountancy te willen werken

	Klein kantoor	Middelgroot kantoor	Groot kantoor	Totaal
Betere balans werk-privé	27,2%	30,5%	31,3%	30,2%
Toenemende formalisering en regeldruk	26,5%	17,4%	15,5%	18,3%
Accountancy is voor mij een goede leerschool	13,2%	15,8%	12,5%	14,0%
Beloning	10,3%	10,7%	12,2%	11,2%
Inhoud werkzaamheden	4,4%	6,0%	8,9%	6,9%
Te lange werkdagen	2,2%	6,0%	4,3%	4,6%

Bron: Beloningsonderzoek 'de Accountant' 2007

Gemiddeld salaris per categorie accountants (€)

	Openbaar accountants	Interne accountants	Overheids-accountants	Bedrijfsleven
<b>Aantal jaar ervaring</b>				
0-2 jaar	23.000	25.000	21.500	31.500
3-5 jaar	31.500	35.500	31.500	36.000
6-10 jaar	48.500	61.000	52.500	72.500
11-15 jaar	73.500	83.000	65.500	92.000
> 15 jaar	119.500	115.000	77.500	124.500

Bron: Beloningsonderzoek 'de Accountant' 2007

Opmerking: Vrijwel alle respondenten in het bedrijfsleven zijn afgestudeerd RA. In de andere categorieën bevinden zich ook veel studenten. Daarnaast zijn accountants in business een zeer veelvormige groep, met mensen op allerlei niveaus, bij allerlei typen organisaties.

### 3. Instroomcijfers

Instroom WO en HBO

	2007	2006	Mutatie
HBO	1518	1433	7%
WO	1236	1154	7%
<b>Totaal instroom WO en HBO*)</b>	<b>2764</b>	<b>2587</b>	<b>7%</b>

\*) De instroomcijfers betreffen de aanmeldingen van nieuwe studenten per eind september van het studiejaar (voor 2006 na correctie op definitieve inschrijvingen)

### 4. Kerncijfers ledenbestand

samenstelling ledenbestand	2007	2006	2005	2004	2003
openbaar accountant	4.359	4.348	4.348	4.320	4.338
overheidsaccountant	1.256	1.265	1.283	1.312	1.298
interne accountant	677	670	639	590	553
werkzaam in overige beroepen	5.705	5.543	5.332	5.229	5.107
totaal actief	11.997	11.826	11.602	11.451	11.296
niet actief	2.151	2.181	2.171	2.106	2.056
totaal	14.148	14.007	13.773	13.557	13.552
M	12.300	12.246	12.156	12.039	11.919
V	1.848	1.735	1.617	1.518	1.422

# Colofon

ISBN/EAN: 978-90-75103-53-3

Trends in Accountancy is een uitgave van het Koninklijk NIVRA, en is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van Erica Looren de Jong

## Koninklijk NIVRA

A.J. Ernststraat 55, 1083 GR Amsterdam  
Postbus 7984, 1008 AD Amsterdam  
Telefoon 020 301 0 251, fax 020 301 0 302  
E-mail [e.loorendejong@nivra.nl](mailto:e.loorendejong@nivra.nl)  
Internet: [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)

## Tekst

Nart Wielaard  
bv nart  
Kinderhuisvest 11, 2011 NN Haarlem  
Telefoon 023 542 90 62, mobiel 06 54 26 82 45  
E-mail: [nart@nart.nl](mailto:nart@nart.nl)  
Internet: [www.nart.nl](http://www.nart.nl)

## Eindredactie

Rob Heinsbroek, NIVRA, afdeling communicatie

## Advertentie-acquisitie en grafische verzorging

Elma Multimedia B.V.  
Keizelbos 1, 1721 PJ Broek op Langedijk  
Postbus 18, 1720 AA Broek op Langedijk  
Telefoon 0226 33 16 00, fax 0226 33 16 01  
E-mail: [info@elma.nl](mailto:info@elma.nl)  
Internet: [www.elma.nl](http://www.elma.nl)

## Vormgeving omslag

Kees Brouwer, NIVRA, afdeling communicatie

## Met dank aan

Erwin Breij, Jeroen Buchel, Natascha Gutterstwijk, Ardy van der Ham, Eric Helsloot, Paul Hurks, Jos van Huut, Luvic Janssen, Arnout van Kempen, Ken McManus, Jules Muis, Ian O'Brien, Marco van Pel, Berry Wammes, Gijs Wouters.

---

Deze publicatie is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Voor eventuele onjuistheden in de tekst zijn het NIVRA en ELMA Multimedia niet aansprakelijk. Niets uit deze uitgave mag, op welke wijze dan ook, worden veelevoudigd zonder voorafgaande toestemming van het NIVRA en ELMA Multimedia.



# Adverteerdersindex

2 Trust Finance & Control – *pagina 8*  
Achmea Audit & Risk – *pagina 58*  
Aon Financial Institutions Benelux – *pagina 76*  
Atlantic Telecom Services BV – *pagina 26*  
Baker Tilly Berk – *pagina 30*  
BPP Professional Education – *pagina 40*  
CaseWare Nederland – *pagina 22*  
ConQuaestor – *pagina 62*  
Cordares Holding N.V. – *pagina 54*  
Deloitte – *pagina 16*  
Diepen Van der Kroef Advocaten, Van – *pagina 4*  
Ernst & Young – *pagina 2*  
Finyard B.V. – *pagina 44*  
Hotel en Congrescentrum De Reehorst – *pagina 74*  
ING Group N.V. – *omslag 2*  
Jefferson Wells – *pagina 70*  
JP Gray. – *pagina 14*  
Jufidet – *pagina 6*  
Mazars – *pagina 32-33*  
Nederlandsche Bank N.V., De – *pagina 66*  
NRC Handelsblad – *pagina 84*  
Robert Half Nederland B.V. – *omslag 3*  
Rousch Financial Professionals – *pagina 10*  
SOSV Opleidingen – *pagina 50*  
Tadema & van der Weert – *pagina 80*  
TriFinance Amsterdam – *omslag 4*