

EFFECT VAN UITBESTEDING OP INTERNE ORGANISATIE ACCOUNTANTSKANTOREN BLIJFT BEPERKT

'India' niet groot voor de piramide

India lonkt. Nederlandse accountantskantoren schakelen daar vakmensen in voor onderdelen van het accountantswerk die op afstand en zonder klantcontact verricht kunnen worden. Zo worden piekbelastingen bestreden en de kosten blijven laag. Er is echter een probleem: als het eenvoudige controlewerk elders wordt gedaan, hoe kan de beginnend (assistent-)accountant het vak dan leren?

TEKST: GEERT DEKKER | BEELD: CORBIS

Is India de doodsteek voor het piramidemodel dat zo kenmerkend is voor accountantskantoren? Zijn ze straks niet meer in staat goede auditors op te leiden en te vormen, omdat de basis onder die opleiding en vorming is verdwenen, omdat de eenvoudige klussen, de repeterende controles, het administratieve handwerk, naar verre - goedkope - landen is verplaatst?

"Simpel gezegd: accountants functioneren in een gildesysteem", zegt Jacob Kienstra, directeur vaktechniek van The Independence Company (TIC). "Ze leiden volgens een uitgekiend traject hun eigen opvolger op. Stap voor stap: alleen als een eerdere stap met succes is genomen, wordt de volgende stap gezet. Maar wat als die eerste stappen niet gezet kunnen worden? Dan heb je geen beginnende accountants meer nodig en dan krijg je een probleem met de doorstroming. Het potentieel waaruit je opvolger geselecteerd zou moeten worden neemt af en dat zal gevolgen hebben voor de kwaliteit."

BESCHEIDEN EFFECT

Klopt, zegt Rob Groot, bij de audittak van KPMG verantwoordelijk voor human resources. "De samenstelling van de piramide heeft voortdurend zorg nodig. Uiteindelijk wil je managers en partners overhouden die een goed leertraject hebben doorlopen, waarbij alle

aspecten van het vak aan de orde zijn geweest." En bij KPMG is die samenstelling momenteel "zeker een onderwerp", aldus Groot. "Ik kan niet ontkennen dat aan de onderkant van de piramide een andere mix ontstaat. Dat wordt niet alleen veroorzaakt door het uitbesteden van werk naar onze hub in India, maar ook doordat we tijdens de auditpieken interim-medewerkers inschakelen - onze flexibele arbeidskrachten - en mensen van onze adviestak."

Een echt probleem wil Groot het echter niet noemen. "We houden het in de gaten, maar kwantitatief blijven de effecten nu nog beperkt. Het gaat om enkele tientallen auditmedewerkers in India en ook al zal dat aantal nog wel toenemen, vergeleken met de 1.500 auditmedewerkers hier in Nederland is en blijft het India-effect vooralsnog bescheiden."

GESTEGEN LONEN

De getalsmatige verhoudingen verschillen uiteraard per kantoor. Waar bijvoorbeeld Deloitte de afgelopen twaalf maanden 125.000 uren werk in India liet verrichten en van plan is dat aantal uit te breiden, gaat men er bij Mazars vanuit dat outsourcing naar India al weer over zijn hoogtepunt heen is.

"We hebben daar een eigen onderneming, maar die zal niet verder groeien", zegt Paul Steman, voorzitter van de bestuursraad van Mazars Nederland. "Enkele jaren geleden was het

PAUL STEMAN (MAZARS): 'WE NADEREN HET PUNT WAAROP HET KOSTENVOORDEEL ZAL WEGVALLEN.'





ste gevaar

JACOB KIENSTRA (TIC): 'ALS ACCOUNTANTS NIET MEER WORDEN OPGELEID IN HET ONDERLIGGENDE HANDWERK STAAN ZE STRAKS MET HUN MOND VOL TANDEN.'

'lekker goedkoop' en toen heeft het op een gegeven moment een vlucht genomen. Maar inmiddels zijn de lonen daar sterk gestegen en we naderen het punt waarop het kostenvoordeel zal wegvallen. Overigens zien we hetzelfde gebeuren in Polen."

GEEN PIRAMIDE MAAR UI

Wat Steman betreft zijn het niet zorgen over 'de piramide' die de grenzen van uitbesteding definiëren. "De piramide is toch al een ui aan het worden. Heel concreet zie je dat in de aantallen vwo'ers die we aannemen. Dat was voorheen een substantieel onderdeel van ons HR-beleid, nu is het belang daarvan sterk afgenomen. Maar komt dat door uitbesteding? Nauwelijks. Dat wordt bovenal veroorzaakt door de automatisering van controlewerk."

Steman is daar overigens niet rouwig om. "Audit is een vak waarbij je moet nadenken. Ik zie niet zo goed in wat je leert van alleen maar administratief uitvoerend werk." Hij wijst er wel op dat Mazars zich 'de ui-vorm' kan veroorloven vanwege zijn marktpositie, namelijk die van een middelgroot kantoor met relatief veel oob-cliënten. "Dat betekent dat we aantrekkelijk zijn voor zowel accountants die bij de big four zijn op-

'ZE HOREN ER GEWOON BIJ'

De stelling dat de piramidestructuur van accountancyfirma's uitgehold wordt door uitbesteding - door een leegloop aan de onderkant - kan door de grote kantoren eenvoudig worden weerlegd door erop te wijzen dat de medewerkers in India internationaal deel uitmaken van dezelfde firma. Internationaal gezien blijft 'de onderkant' dus goed gevuld. De woordvoerder van Deloitte wijst erop dat zich in de Indiase organisatie ook een piramidestructuur vormt, net zoals in andere landen. Bij KPMG bijvoorbeeld komt het ook voor dat medewerkers uit India tijdens de auditpiek naar Nederland komen. "Ze horen er gewoon bij", aldus Rob Groot. "Daar doen we ook aan management development."

ROB GROOT (KPMG): 'UITSTROOM IS EEN GROTER GEVAAR DAN UITBESTEDING OF DE OPRUKKENDE AUTOMATISERING.'

geleid maar daar hun draai niet kunnen vinden, als voor ervaren accountants bij kleinere kantoren die wel eens wat grotere controleklanten willen hebben. We zijn dus minder afhankelijk van zelf opleiden dan de grote kantoren.”

IT

Dat informatietechnologie een factor is die meer invloed heeft op de piramide dan uitbesteding, lost Kienstra's opleidingsprobleem niet op, zegt hij. “De piramide staat onder druk en dat is niet goed. Het gevaar van IT is in wezen hetzelfde als dat van uitbesteding: als accountants niet meer worden opgeleid in het onderliggende handwerk van hun controle, dan staan ze straks met hun mond vol tanden bij foutmeldingen. Het denken in journalposten behoort nu al niet eens meer tot de basisuitrusting van een assistent. Als we die niet blijven trainen, dan kun je de

functie van accountant toch niet meer blijven uitoefenen? Je wordt toch niet opgeleid tot IT-manager?”

UITSTROOM

Groot (KPMG) deelt de zorg over de onder druk staande piramide, maar hij wijst ter aanvulling nog op een andere oorzaak. “Wij denken veel na over de aantrekkelijkheid van het vak. Want - in alle lagen van de piramide - is uitstroom een groter gevaar voor de evenwichtigheid van het bouwwerk dan bijvoorbeeld uitbesteding of de oprukkende automatisering. We merken dat we meer moeten doen om mensen enthousiast te maken en te houden voor het vak, meer moeten doen om het beroep aantrekkelijk te houden.” Concurrentie komt, zoals bekend, vooral van het bedrijfsleven. Goed opgeleide accountants zijn gewild. Groot: “Het probleem zit dus niet alleen in de basis van de piramide.” □