

Do's en don'ts van offshoring

Offshoring is bij Nederlandse accountantskantoren de pilotfase voorbij. Kantoren kijken nu naar vervolgstappen. Wat zijn de aandachtspunten?

TEKST LIEUWE KOOPMANS | BEELD MARJA BROUWER

Het verplaatsen van werkzaamheden naar andere, vooral Aziatische, landen is geen nieuw fenomeen. Al vele jaren zetten productiebedrijven en later ook dienstverlenende bedrijven vestigingen op (*offshoring*) in landen als China en India of besteden ze werkzaamheden uit aan andere bedrijven (*outsourcing*) in deze landen. Langzaam maar zeker waagde ook de accountantssector zich aan deze trend. Anderhalf jaar geleden meldde 'de Accountant' (maart 2009) al de eerste manoeuvres van Nederlandse kantoren op dit gebied. Een en ander bevond zich destijds nog in de pilotfase.

Inmiddels heeft de trend zich doorgezet naar concrete projecten waar daadwerkelijk accountantsdiensten worden verplaatst en ondersteunende diensten worden geoutsourced.

Af en toe druppelt hierover informatie naar de buitenwereld. Zo berichtte International Accounting Bulletin deze zomer over PwC, waar de accountantsorganisaties van de VS, het VK, Canada en Australië in het Indiase Kolkata gezamenlijk een vestiging hebben opgericht voor dienstverlening aan klanten en backoffice support. De vestiging heeft al 650 werknemers en groeit naar verwachting snel uit naar tweeduizend mensen.

Jaap Hetebrij (E&Y):

'We hebben op dit moment twee vestigingen in India, die diensten voor onder meer de Nederlandse accountantsorganisatie verrichten.'

AFM

De Autoriteit Financiële Markten heeft over offshoring nog geen expliciete uitspraken gedaan of aanwijzingen gegeven. Van Dijken acht het zeker mogelijk dat de AFM de komende jaren op basis van marktervaringen *guidance* gaat geven, zoals dat door de toezichthouder bij financiële instellingen in het verleden ook is gebeurd. Marktpartijen zouden dit volgens haar op prijs stellen. Buitenlandse toezichthouders, bijvoorbeeld die in India, hebben in beginsel niets te zeggen over de dienstverlening van Nederlandse accountantsorganisaties die betrekking heeft op in Nederland gevestigde cliënten en die naar India wordt ge-offshored. Het valt buiten de scope van het toezicht.

DRIE TOT VIER JAAR

Wat is de status op dit gebied bij de Nederlandse kantoren?

Bij Ernst & Young is het de pilotfase voorbij, vertelt Jaap Hetebrij, partner bij E&Y en als lid van het bestuur van E&Y Accountants verantwoordelijk voor kwaliteit en risicomanagement. "We hebben op dit moment twee vestigingen in India, die diensten voor onder meer de Nederlandse accountantsorganisatie verrichten. Toch zitten we vanuit Nederland nog in de beginfase, maar wereldwijd doen we dit al een aantal jaren. Het duurt voor Nederland nog zeker drie tot





Monique van Dijken (Nauta Dutilh): 'Impliciet zegt de Wta dat dienstverlening die wordt geoffshored aan dezelfde eisen moet voldoen als de dienstverlening in Nederland.'

India is daarbij veruit favoriet als vestigingsplaats. Van Dijken wijst als verklaring op het omvangrijke goed opgeleide arbeidspotentieel, de kennis van de Engelse taal en het feit dat verslaggevingsregels wereldwijd steeds 'uniformer' worden.

ROUTINEMATIG

Bij het type diensten dat wordt geoffshored gaat het vooral om relatief eenvoudig en routinematig werk, zowel bij belastingadvies als bij accountancy. Hetebrij: "Bij belastingadvies kun je denken aan tax compliance, in het bijzonder het aangiftewerk. Voorbeelden van controlewerkzaamheden zijn het nagaan van rekenkundige juistheid van jaarrekeningen en het uitvoeren van analyses in softwarebestanden bijvoorbeeld op bepaalde kostenpatronen." Majoor geeft aan dat vooral klanten met een goed geautomatiseerde administratie in aanmerking komen voor deze dienstverlening. "Die is van afstand, dus ook vanuit het buitenland, goed benaderbaar. Bij bedrijven die hun administratie onvoldoende geautomatiseerd hebben moet je als accountant fysiek aanwezig zijn. Offshoring wordt dan moeilijk."

FLEXIBILISERING

De reden waarom bedrijven offshoren of outsourcen kan in de meeste gevallen in de kostensfeer worden gezocht. De lonen in Oost Aziatische landen liggen nu eenmaal fors lager. Hetebrij en Majoor vinden een andere reden belangrijker: flexibiliteit. Hetebrij: "Voor ons is flexibilisering een sterke motivatie. Klanten vragen voor een efficiënter verloop van het controleproces, met steeds krappere tijdslijnen. Via offshoring kunnen we flexibel capa-

citeit inzetten en de piekbelasting voor onze Nederlandse collega's verminderen. Zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt is dit een praktische werkwijze. Verder dwingt de markt ons om efficiënt te werken en kosten te verlagen." De kostenvoordelen moeten volgens Hetebrij worden gerelativeerd. Hij wijst er op dat offshoring in de eerste jaren de nodige investeringen vergt, die moeten worden terugverdiend, en dat daarnaast offshoring gepaard gaat met kosten voor monitoring vanuit Nederland.

KWALITEIT EN GEHEIMHOUDING

Zoals voor elke bedrijfstak geldt, is ook het offshoren van accountancydiensten niet zonder risico's. Een van de belangrijkste risico's is de relatie met de klant. Klanten kunnen weliswaar tevreden zijn met mogelijk efficiëntere dienstverle-

vier jaar om offshoring op het niveau te brengen waar we willen zijn." Ook bij Deloitte zijn inmiddels de eerste piketpalen geslagen in India. Barbara Majoor, partner bij Deloitte en hoogleraar accountancy aan Universiteit Nyenrode: "We gaan nu heel zorgvuldig kijken of het goed werkt. We evalueren grondig en verkennen de mogelijkheden voor verdere uitbouw."

EIGEN NETWERK

Zowel E&Y als Deloitte kiest heel bewust voor offshoring en niet voor outsourcing aan een derde partij. Dit is in lijn met de tendens die internationaal zichtbaar is, signaleert Monique van Dijken, advocaat bij Nauta Dutilh en aldaar hoofd van het Industry Team Accountancy Firms. "Wat je ziet is dat accountantsorganisaties kiezen voor uitbesteden van front office-activiteiten binnen hun eigen netwerk. Reden is om zaken als kwaliteit en zorgvuldigheid van dienstverlening in eigen hand te houden."

Barbara Majoor (Deloitte):
'Voor de klant is belangrijk dat zijn aanspreekpunt niet in India ligt, maar bij zijn vaste contactpersoon in Nederland.'





Jaap Hetebrij: 'Via offshoring kunnen we flexibel capaciteit inzetten en de piekbelasting voor onze Neder- landse collega's ver- mindere.'

ning, maar tegelijkertijd moeite hebben het idee dat dienstverlening aan hen wordt verplaatst naar India of de Filipijnen.

Wat betekent het bijvoorbeeld voor de kwaliteit van de dienstverlening en wat zijn de gevolgen voor wat betreft data-protectie, als het gaat om (vertrouwelijke) cliëntgegevens of persoonsgegevens van cliënten of personeel van de cliënt of de accountantsorganisatie? Majoor benadrukt dat de verantwoordelijkheid voor het werk dat in India wordt gedaan, in Nederland blijft. "Dat betekent dat klanten ons kunnen aanspreken op basis van de Nederlandse kwaliteitseisen. We willen zaken als kwaliteit, zorgvuldigheid en geheimhouding vanzelfsprekend waarborgen. Dat moeten we overigens ook van de wet. Verder is voor de klant belangrijk dat zijn aan-

spraakpunt niet in India ligt, maar bij zijn vaste contactpersoon in Nederland." Hetebrij ervaart dat vooral grote klanten het proces van offshoren herkennen en de kracht ervan erkennen. Middelgrote klanten zijn wat voorzigtiger en kijken eerst naar het eindresultaat. De kwaliteit van de medewerkers in India ligt volgens hem op een goed niveau en is zeker niet lager dan in Nederland. Verder wordt binnen het offshoring center gewerkt met dezelfde eisen ten aanzien van integriteit en geheimhouding als binnen de wereldwijde Ernst & Young-organisatie. Hierop vindt een strakke monitoring plaats, dus ook in India.

REGELGEVING

Gerelateerd aan deze discussiepunten zijn wet- en regelgeving en toezicht. Waaraan moet offshoring van dienstverlening wettelijk gezien voldoen? "Belastingadviseurs en consultancy zijn niet bij wet gereguleerde beroepen of diensten, in tegenstelling tot accountancy, legt Van Dijken (Nauta Dutilh) uit. "En ten aanzien van controlewerk: in de Wet toezicht accountantsorganisaties wordt niet expliciet over offshoring of outsourcing gesproken. De Wta stelt eisen aan accountantsorganisaties op het gebied van kwaliteit, geheimhouding, onafhankelijkheid en een integere bedrijfsvoering en legt bovendien een zorgplicht op aan accountantsorganisaties. Impliciet zegt de wet daarmee dat dienstverlening die wordt geoffshored aan dezelfde eisen moet voldoen als de dienstverlening in Nederland."

Wat je volgens Van Dijken bij offshoring dan ook ziet is dat kantoren alles wat in India gebeurt, vastleggen in het dossier in Nederland. Daarnaast vinden er op hoger niveau in de accountantsorganisatie reviews plaats om te kijken of alles volgens de wettelijke en interne eisen is gegaan, stelt Majoor (Deloitte). "In principe hoeft het dan niet uit te maken of het offshoring van eenvoudig of meer ingewikkeld controlewerk betreft. Je moet hoe dan ook kwaliteit, deskundigheid en documentatie borgen."

Ingewikkeld controlewerk

Op lange termijn kan offshoring ook betrekking hebben op meer ingewikkeld controlewerk. Dan bestaat er de mogelijkheid dat er op dit vlak arbeidsplaatsen richting India verdwijnen. India zal zich zeker doorontwikkelen, voorspellen Barbara Majoor en Jaap Hetebrij.

Majoor: "Het is dan ook alleszins waarschijnlijk dat in India meer geavanceerd werk gaat plaatsvinden. Maar er zal ook veel vraag blijven naar accountancydiensten in Nederland. Offshoring kan helpen de krapte te verminderen."

VREEMDE JURISDICTIE

Tot slot noemt Van Dijken dataprotectie waaronder de bescherming van persoonsgegevens, een belangrijk punt dat bij offshoring en outsourcing door zowel de accountantsorganisatie, de belastingadviseur, als door consultants in acht moet worden genomen.

Een aanpalend punt is aansprakelijkheid, zoals civiele, strafrechtelijke aansprakelijkheid of aansprakelijkheid vanuit toezichtsrechtelijk perspectief. Van Dijken wijst erop dat bij offshoring-werkzaamheden persoons- en cliëntgegevens onder het bereik van een vreemde jurisdictie kunnen komen. "Daar geldt een ander *litigation* en *discovery* regime dan wat we in Europa kennen. Voor zowel accountantsorganisatie als cliënt is dit echt een belangrijk aandachtspunt." Dit is ook de reden dat accountantskantoren in Nederland werken met gesepareerde IT-omgevingen waarbinnen het buitenlandse kantoor kan inloggen. Hetebrij (E&Y): "Onze teamleden in India loggen in op het deel van het dossier dat voor hen toegankelijk is gesteld. Lokaal is geen kopie beschikbaar en vindt geen dossiervorming plaats."

Monique van Dijken: 'Bij offshoring-werk- zaamheden kunnen persoons- en cliënt- gegevens onder een vreemde jurisdictie komen. Dit is echt een belangrijk aan- dachtspunt.'



Barbara Majoor:
'Er zullen door offshoring meer mogelijkheden ontstaan voor bijvoorbeeld een vierdaagse werkweek.'



Checklist offshoring

Kwaliteit: monitoring en reviews door kantoor Nederland

Klant: maak goede afspraken, aanspreekpunt in Nederland

Regelgeving: Wta leidend, dossiervorming in Nederland, borging van geheimhouding en van bescherming persoonsgegevens

Aansprakelijkheid: geen sensitieve klant- of marktinformatie naar het buitenland, let op ander litigation en discovery regime

Personeelsbeleid: maak koppeling tussen offshoring en vermindering werkdruk

ARBEIDSMARKT

Offshoring van dienstverlening heeft geen ingrijpende gevolgen voor het personeelsbeleid van accountantsorganisaties. In eerste instantie gaat het vooral om relatief eenvoudig werk, is de heersende gedachte. Zijn dit echter niet juist de werkzaamheden die momenteel door jonge accountants (al dan niet in opleiding) worden gedaan om ervaring op te doen en het accountantsvak te leren kennen? In de huidige praktijk nog wel, vindt Barbara Majoor. "Tegelijkertijd hoor ik van mijn studenten en van pas afgestudeerden dat ze in de eerste jaren bij een accountantsorganisatie vaak werk moeten doen dat onder hun niveau ligt. Daar zit wel een kern van waarheid in." Hetebrij is het hiermee eens: "Door offshoring van eenvoudig werk, wordt het

werk wat in Nederland blijft voor jonge werknemers interessanter. Je geeft zo een impuls om het vakinhoudelijke van accountancy meer bij de jongeren op de voorgrond te krijgen."

WERKDruk

Voor het personeelsbeleid is echter een andere overweging voor offshoring nog belangrijker. Door offshoring verminder je de werkdruk, legt Majoor uit. "En daarmee spelen we in op de veranderende voorkeuren bij vooral jongere en vrouwelijke werknemers op het vlak van life-balance. Het verloop bij accountantskantoren was in de afgelopen jaren juist bij deze groepen groot. Er zullen door offshoring meer mogelijkheden ontstaan voor bijvoorbeeld een vierdaagse werkweek." □