

## Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelsingenieur in de Accountancy en Fiscaliteit aan het Limburgs Universitair Centrum. Alle opgedane kennis werd gebundeld, en waar mogelijk, toegepast binnen deze eindverhandeling. De eindverhandeling bestudeert de outsourcing van boekhoudkundige activiteiten.

Verder wens ik van de gelegenheid gebruik te maken om mij te richten tot mijn promotor, Prof. Dr. Roger Mercken, om hem te bedanken voor zijn raadgeving en begeleiding bij het tot stand komen van deze eindverhandeling. Tevens een woord van dank aan Mieke Jans voor haar begeleiding en nuttige tips.

Verder wil ik aan enkele mensen mijn oprecht bedank betuigen voor hun bijdrage tot deze eindverhandeling en tot mijn studies algemeen. Allereerst wil ik mijn ouders en broer bedanken voor hun steun in alle mogelijke vormen tijdens mijn universitaire opleiding. Zonder hen zou ik nooit geraakt zijn waar ik nu sta in mijn nog jonge leven. Ook wens ik al mijn vrienden te bedanken voor de steun die ik van hen ontvangen heb doorheen mijn studentenjaren.

Tenslotte wil ik de mensen, die ik in de sector van de accountancy heb mogen ontmoeten, bedanken voor hun bijdrage aan het praktijkonderzoek van deze eindverhandeling. Mevr. An Landeloos bij KPMG, Dhr. Marc Frison bij E&Y, Dhr. Frank Schouteden bij Deloitte Fiduciaire en Mevr. Ria Crauwels bij BDO.

Frank Hermans

Mei 2005

## Samenvatting

Voor het voortbestaan van een onderneming is het noodzakelijk dat de onderneming competitief blijft ten opzichte van haar concurrenten. Door de snellere veranderingen van de technologie en de globalisering gaan bedrijven zich steeds vaker focussen op hun kernactiviteiten en nemen ze de beslissing om de niet-kernactiviteiten uit te besteden. Dit is ook het geval voor de boekhouding.

De bedoeling van deze eindverhandeling is in de eerste plaats om na te gaan wat de redenen zijn die de ondernemingen aanwenden om over te gaan tot een (gedeeltelijke) uitbesteding van hun boekhoudkundige activiteiten. Verder wordt bestudeerd welke risico's voor een onderneming kunnen ontstaan door de uitbesteding en hoe deze beheerd worden. Er is eerst een literatuurstudie uitgevoerd en vervolgens een praktijkstudie langs de aanbodzijde van de uitbestedingsdiensten door middel van vier interviews met managers van grote accountingkantoren in Limburg.

Om het uitbesteden te verklaren worden er verschillende benaderingen gebruikt. In deze eindverhandeling wordt ingegaan op de transactiekostenbenadering en de kerncompetentiebenadering. De verklaring voor uitbesteden is dan respectievelijk gesteund op het motief van optimale efficiëntie, op de kosten per transactie op korte termijn en op de strategische concurrentiepositie op lange termijn. In de realiteit zal elke benadering voor uitbesteden ergens tussen de twee in liggen en dichterbij één van beide aanleunen.

In de literatuur worden er tal van redenen opgesomd die verklaren waarom managers outsourcing van de boekhouding overwegen of al toepassen. De belangrijkste redenen voor outsourcing kunnen onder drie groepen geplaatst worden:

- 1) Het verlangen om te concentreren op de kernactiviteiten: Tot deze groep behoren de strategische reden (zich meer gaan focussen op de kerncompetenties), de implementatie van de Sarbanes-Oxley overeenkomst door een specialist laten uitvoeren, de mogelijkheid benutten om door de uitbesteding schaarse middelen voor te maken voor andere bedrijfsactiviteiten.
- 2) De noodzaak om de service te verbeteren: Het kan noodzakelijk zijn een alliantie aan te gaan omdat een dienstenleverancier een bepaalde specialisatie bezit die bij de uitbestedende onderneming ontbreekt en waarvan deze toch wil profiteren.
- 3) financiële overwegingen: Deze redenen voor uitbesteding van de boekhouding zijn pure kostenreductie, onzekerheid tegenaan door de service extern te laten uitvoeren of het verkrijgen van financiële flexibiliteit.

Naast de belangrijkste redenen worden er nog enkele "drivers" besproken die de outsourcing mede beïnvloeden of mogelijk versnellen, één bijvoorbeeld is risico reductie.

Al naargelang de redenen voor de uitbesteding bestaan er ook verschillende vormen. Zo kiezen bedrijven voor een volledige of gedeeltelijke uitbesteding en doen ze beroep op een externe accountant voor de registratie, alleen voor adviserende diensten of voor beide.

Uit de interviews is gebleken dat in de praktijk de belangrijkste reden om de boekhouding uit te besteden is, beroep te doen op gespecialiseerd en gevorderd advies. Dus niet meer zo zeer de financiële redenen. Verder zijn er nieuwe trends

in de uitbesteding vast te stellen, met name accountingdiensten op interim-basis en de toename van e-accounting.

Het tweede luik van deze eindverhandeling omvat het risicobeheer bij outsourcing. De uitbesteding kan voor de onderneming gepaard gaan met het ontstaan van bepaalde risico's. De belangrijkste risico's die de literatuur vermeldt, zijn marktgerelateerde, operationele, financiële, IT, wettelijke en reputatie risico's. Deze risico's moeten geïdentificeerd, geschat en beheerd worden. Het Enterprise Risk Management (ERM) framework moet een onderneming in staat stellen het interactieve of cumulatieve effect van de risico's te beheren op basis van een risico portfolio voor de volledige onderneming.

Uit het praktijkonderzoek langs de aanbodzijde is echter gebleken dat dit risicobeheer over het algemeen totaal niet (slechts in enkele gevallen in beperkte mate) door de externe accountant aangeboden wordt. De voornaamste risico's die mogelijk kunnen ontstaan volgens de getuigen zijn marktgerelateerde risico's, risico in verband met insourcing, operationele risico's en met betrekking tot wetgeving. Andere risico's werden door geen enkele getuige in het praktijkonderzoek vermeld.

De externe accountant wijst de klant slechts op een beperkt aantal risico's en biedt hiervoor dan wel een adequate oplossing. Voor het overige is de klant, wat betreft het opstellen van een risicoportfolio en het risicobeheer, op zichzelf aangewezen.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Probleemstelling.....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1	Praktijkprobleem: omschrijving en situering .....	- 1 -
1.2	Centrale onderzoeksvraag .....	- 3 -
1.3	Deelvragen .....	- 3 -
1.4	Werkwijze .....	- 4 -
<b>2</b>	<b>Definiëring van de begrippen.....</b>	<b>- 5 -</b>
2.1	Inleiding .....	- 5 -
2.2	Definiëring outsourcing .....	- 5 -
2.2.1	Full of Total outsourcing.....	- 6 -
2.2.2	Gedeeltelijk outsourcen .....	- 7 -
2.2.3	Co-outsourcing.....	- 7 -
2.2.4	Joint Venture outsourcing.....	- 7 -
2.2.5	Facilities Management.....	- 8 -
2.3	Definiëring accountancy.....	- 8 -
2.4	Definiëring risicobeheer .....	- 10 -
<b>3</b>	<b>Outsourcing.....</b>	<b>- 13 -</b>
3.1	Inleiding .....	- 13 -
3.2	Korte geschiedenis .....	- 14 -
3.3	Transactiekosten- en kerncompetentiebenadering .....	- 17 -
3.3.1	Transactiekostenbenadering .....	- 18 -
3.3.2	Kerncompetentiebenadering .....	- 18 -
3.4	Redenen voor outsourcing .....	- 20 -

3.4.1	Concentreren op de kerncompetenties.....	- 20 -
3.4.1.1	Strategische redenen .....	- 20 -
3.4.1.2	Sarbanes-Oxley-wet .....	- 21 -
3.4.1.3	Vrijmaken van schaarse middelen voor andere bedrijfsactiviteiten ..	- 21 -
3.4.2	De noodzaak om de service te verbeteren .....	- 22 -
3.4.3	Financiële overwegingen .....	- 22 -
3.4.3.1	Pure kostenreductie .....	- 22 -
3.4.3.2	Onzekerheid tegengaan .....	- 23 -
3.4.3.3	Financiële flexibiliteit en beheersing .....	- 23 -
3.4.4	“Drivers” .....	- 24 -
3.4.4.1	Genereren van cash – Verbeterde cashflow.....	- 24 -
3.4.4.2	Niet-competitieve systemen .....	- 24 -
3.4.4.3	Verenig de recentste verbeteringen .....	- 25 -
3.4.4.4	Risico reductie.....	- 26 -
<b>4</b>	<b>Accountancy .....</b>	<b>- 27 -</b>
4.1	Situering en belang van accountancy in het economisch proces .....	- 27 -
4.2	Opsplitsing van het vakgebied accountancy .....	- 29 -
4.2.1	Externe verslaggeving.....	- 29 -
4.2.2	Interne verslaggeving.....	- 30 -
4.3	Regelgeving bij externe verslaggeving.....	- 32 -
<b>5</b>	<b>Risicobeheer bij outsourcing .....</b>	<b>- 35 -</b>
5.1	Inleiding .....	- 35 -
5.2	Situering .....	- 35 -
5.3	Waarom ERM? .....	- 37 -
5.4	Wie leidt het ERM proces? .....	- 39 -
5.5	De risico’s bij de uitbesteding van de boekhouding .....	- 39 -
5.5.1	Strategische en marktgerelateerde risico’s.....	- 40 -
5.5.2	Operationele risico’s.....	- 41 -
5.5.3	Financiële risico’s .....	- 41 -

5.5.4	Risico's in verband met menselijk kapitaal .....	- 43 -
5.5.5	IT-risico's .....	- 44 -
5.5.6	Wettelijke en reglementaire risico's .....	- 45 -
5.5.7	Reputatie risico's .....	- 45 -
5.6	Besluit .....	- 46 -
<b>6</b>	<b>Praktijkstudie en terugkoppeling naar de literatuur .....</b>	<b>- 48 -</b>
6.1	Inleiding .....	- 48 -
6.2	De onderzoeksopzet.....	- 48 -
6.2.1	Bevoorrechte getuigen .....	- 48 -
6.2.2	Verantwoording van de onderzoeksvorm .....	- 49 -
6.2.3	Verantwoording van de vragenlijst voor de interviews .....	- 49 -
6.2.4	Afbakening van het onderzoek.....	- 50 -
6.3	Bespreking van de resultaten .....	- 50 -
6.3.1	Accountancy.....	- 51 -
6.3.1.1	Welke ondernemingen besteden hun boekhouding uit? .....	- 51 -
6.3.1.2	Welke vormen van uitbesteding komen er voor?.....	- 52 -
6.3.1.3	Wat wordt er uitbesteed?.....	- 53 -
6.3.1.4	De redenen voor outsourcing.....	- 55 -
6.3.1.5	Trends in accountancy outsourcing.....	- 57 -
6.3.2	Risico's en risicobeheer.....	- 60 -
6.3.2.1	Risico's.....	- 60 -
6.3.2.2	Enterprise Risk Management.....	- 64 -
<b>7</b>	<b>Algemeen besluit.....</b>	<b>- 66 -</b>
	<b>Vragen en suggesties voor verder onderzoek .....</b>	<b>- 68 -</b>
	<b>Lijst van geraadpleegde werken .....</b>	<b>- 69 -</b>
	<b>Bijlagen .....</b>	<b>- 72 -</b>

# **1 Probleemstelling**

In het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling wordt achtereenvolgens het praktijkprobleem, de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen besproken. Tot slot wordt de werkwijze toegelicht.

## **1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering**

Een van de grootste problemen waar het management van een onderneming op de dag van vandaag mee te maken heeft, is de absolute noodzaak om competitiviteit te verkrijgen en te behouden in alles wat haar organisatie doet. Het belang om competitief te zijn is niet nieuw, maar de vooruitgang van de technologie en de verdere globalisering maken het acuter dan ooit tevoren. De toenemende snelheid van verandering zorgt ervoor dat zowel de problemen als de oplossingen zeer snel worden achterhaald.

We hebben hier te maken met een situatie waarbij competitiviteit aan belang wint, maar waarbij we eigenlijk geen idee hebben van hoe de organisatie presteert ten opzichte van andere competitieve organisaties. Het gebrek aan kennis en de mogelijkheid om competitief te zijn, is een primaire reden om beroep te doen op externe specialisten. Deze neemt dan een deel van de taken over. In dat geval spreken we van outsourcing. Een toonaangevende externe specialist is zich immers veel meer bewust van de recente ontwikkelingen, wat betreft competitiviteit.

Outsourcing is geen nieuw begrip meer. Reeds vele jaren opteren bedrijven ervoor om een deel van hun taken, die niet tot hun kernactiviteiten behoren, te outsourcen. Voor bepaalde niet-kernactiviteiten zijn er immers aanzienlijke

competitieve voordelen te behalen door deze activiteiten te transfereren naar een externe specialist. In de beginperiode betrof dit vooral IT-outsourcing. Maar de trend zette zich voort en breidde snel uit naar andere activiteiten, waaronder ook de boekhoudactiviteiten.

De boekhouding van bedrijven wordt immers steeds uitgebreider en veeleisender. Door schandalen uit het verleden, denken we maar aan Enron, Lernout & Hauspie en Picanol, leggen de overheden voortdurend een strengere wetgeving op. Bovendien verwachten alle belanghebbenden van de onderneming, de shareholders, elke keer meer en complexere informatie. Dit heeft tot gevolg dat het boekhouden voor zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen een erg complexe bedrijfsactiviteit geworden is. Nu komen we tot het voorwerp van deze eindverhandeling. Om de bovenstaande reden kan het voor de onderneming voordelen opleveren om de boekhoudactiviteiten uit te besteden en zich te focussen op haar kernactiviteiten.

Toch moet de uitbestedende onderneming zeker ook rekening houden met mogelijke nadelen en risico's. Wanneer een onderneming overweegt om tot outsourcing over te gaan, is het vooral belangrijk om deze risico's goed te beheersen. Zo kan een leverancier van de outsourcing service dan wel het Mekka zijn van de beste technische kennis en vaardigheden, maar als jouw organisatie bij de laatste is van een honderdtal klanten, hoe kan je dan zeker zijn van de beste service? Het creëren van een toegevoegde waarde, het delen van zowel risico's als beloning helpen hierbij, maar in welke mate?

De algemene omschrijving van het praktijkprobleem kan zijn dat het essentieel is voor alle organisaties om te streven naar uitmuntendheid en voortdurende competitiviteit van haar kernactiviteit. Om dit doel te bereiken is een continue afweging van outsourcing noodzakelijk, ook in het geval van het boekhouden.

## 1.2 Centrale onderzoeksvraag

Veel ondernemingen zijn de afgelopen jaren al structureel veranderd en zullen de komende jaren waarschijnlijk nog vele veranderingen ondergaan. Bedrijven worden steeds platter en zullen zich bovendien nog sterker concentreren op hun kernactiviteiten.

Uit het praktijkprobleem dat hierboven beschreven werd, valt af te leiden dat uitbesteden nog een belangrijkere plaats zal innemen. Daarom is het interessant om na te gaan waarom bedrijven het overwegen en vervolgens eventueel overgaan tot het uitbesteden van de boekhoudactiviteiten. Wat zijn de redenen waarom een bedrijf haar boekhoudactiviteiten wil uitbesteden, welke zijn de risico's die hiermee gepaard gaan en hoe beheert ze deze risico's?

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

**“Om welke redenen besteden ondernemingen hun boekhouding uit, welke risico's kunnen hierbij ontstaan en hoe worden deze risico's beheerd?”**

## 1.3 Deelvragen

Wat is outsourcen?

Wat is accountancy?

Welke ondernemingen besteden hun boekhouding uit?

Wat wordt er uitbesteed?

Wat zijn de redenen om over te gaan tot outsourcen van de boekhouding?

Wat zijn de recente trends in outsourcen van boekhoudkundige activiteiten?

Wat is risicomanagement?

Welke zijn de risico's die ontstaan bij outsourcing van de boekhouding?

Wat is ERM?

Hoe worden de risico's beheerd?

## **1.4 Werkwijze**

In de eerste fase zal er onder andere onderzocht worden wat voor ondernemingen de redenen zijn voor outsourcing en welke risico's daaraan verbonden zijn. Dit zal gebeuren aan de hand van een literatuurstudie van boeken, artikels in wetenschappelijke tijdschriften en websites.

In de tweede fase zal de informatie die in de literatuur gevonden werd, getoetst en aangevuld worden aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen. Dit zijn allen personen die een managersfunctie bekleden binnen een internationaal accountancykantoor. Er moet dus duidelijk vermeld worden dat voor het praktijkonderzoek alleen interviews afgenomen zijn langs de aanbodzijde van de uitbesteding.

## **2 Definiëring van de begrippen**

### **2.1 Inleiding**

In het tweede hoofdstuk van deze eindverhandeling worden enkele begrippen gedefinieerd die doorheen dit werk gehanteerd worden. De definities zijn geplaatst onder drie titels, namelijk outsourcing, accountancy en risicobeheer. Deze drie titels zijn tevens de titels voor de drie hoofdstukken die volgen op dit hoofdstuk. De bedoeling is de lezer reeds nu vertrouwd te maken met de begrippen en de mogelijkheid te bieden om er later steeds naar terug te grijpen indien nodig.

### **2.2 Definiëring outsourcing**

De goede definitie volgens Heywood van het concept outsourcing is de volgende:

*“...the transferring of an internal business function or functions, plus any associated assets, to an external supplier or service provider who offers a defined service for a specified period of time, at an agreed but probably qualified price”*  
(Heywood, 2001, p27)

Binnen deze definitie moet het duidelijk zijn dat de controle over de betreffende bedrijfsfunctie niet langer bij de uitbestedende onderneming rust, maar wordt gedelegeerd naar de dienstverlenende onderneming. De dienstverlener is een specialist in het vak en zal gewoonlijk in staat zijn een toegevoegde waarde te leveren die bijna onmogelijk uit een niet-kernactiviteit te halen valt wanneer die activiteit intern gehouden wordt. Toch is outsourcing vandaag de dag niet

zomaar het uit handen geven van een activiteit, maar veeleer een lange termijn samenwerking met een leverancier. (Heywood, 2001, p28)

De uitbesteder draagt tevens bij tot de bepaling van de keuzes in verband met de eigenschappen van de service, ook wanneer de uitbesteder de service niet meer zelf verricht. Het gaat dus niet om standaardservices. (De Wit, 1998, p. 26)

Bij outsourcing wordt vooral gedacht aan het uitbesteden van activiteiten als IT, financiële administratie, personeelsadministratie, logistiek, marketing, training, telefoondiensten en onderhoud. Over het algemeen betreft het dus niet-kernactiviteiten. Omdat de complexiteit van dergelijke ondersteunende taken toeneemt, lopen de kosten om de functies zelf uit te voeren steeds hoger op. Het uitbesteden van kernactiviteiten is echter veel minder frequent. (Financial Executive, 2004, p52)

Outsourcing is tegenwoordig een bekend begrip geworden in de bedrijfswereld. Toch wordt het vaak voor een waaier van begrippen gebruikt, die niet allemaal het toevoegen van waarde of het overbrengen van activa en personeel omvatten.

Enkele voorbeelden van deze begrippen zijn de volgende:  
(Heywood, 2001, p28)

### **2.2.1 Full of Total outsourcing**

Bij het begrip *Full of Total outsourcing* valt de nadruk op het feit dat de volledige business unit van een onderneming, inclusief haar personeel als activa, naar de dienstverlener getransfereerd wordt. Dit is veelvoorkomend voor business units als

IT of een bepaald productieproces, echter minder frequent in het geval van boekhouding.

### **2.2.2 Gedeeltelijk outsourcen**

Tegenover totale outsourcing staat dan *gedeeltelijk of selectief outsourcen*. Onder dit soort overeenkomst zal er steeds een deel van de niet-kernactiviteiten van de uitbestedende onderneming toch binnenshuis blijven. Bijvoorbeeld wanneer bij de uitbesteding van een bepaald productieproces de eindbehandeling nog binnenshuis blijft. Ook in het geval van boekhouden kan een deel van de boekhouding nog steeds intern gedaan worden.

### **2.2.3 Co-outsourcing**

Er is sprake van co-outsourcing wanneer een onderneming een niet-kernactiviteit volledig uitbesteedt, maar deze activiteit wordt door twee of meerdere externe leveranciers uitgevoerd. (Heywood, 2001, p28)

### **2.2.4 Joint Venture outsourcing**

Van *Joint venture outsourcing* is sprake wanneer de activiteiten van een onderneming worden overgedragen naar een andere, nieuwe vennootschap. Dit is een vennootschap waarvan de aandelen worden gehouden door twee of meer samenwerkende zelfstandige ondernemingen, waarvan de uitbestedende

onderneming er één is. In groeiende markten komt een joint venture eerder voor, en wel tussen lokale en buitenlandse bedrijven wegens beperking van buitenlandse eigendom en de noodzaak een lokale partner te hebben die de markt kent en een ingang heeft bij de autoriteiten. De aanleiding en het doel van een joint venture is in de meeste gevallen de mogelijkheid om een opmerkelijke businesskans te grijpen of om de globalisatie te vergemakkelijken. Voor de uitbesteding van de boekhoudactiviteiten wordt zelden een joint venture opgericht. (Chase, R., Aquilano, N., Jacobs, R., 2001, p339; Heywood, 2001, p28)

### **2.2.5 Facilities Management**

*Facilities Management* (FM) wordt vaak verward met outsourcing. De definitie van FM spreekt immers ook van het overbrengen van verantwoordelijkheden, taken en activa naar een externe partij. Het verschil met outsourcing is echter dat er hier geen sprake is van toegevoegde waarde voor de uitbestedende onderneming. (Sutton, 2004)

### **2.3 Definiëring accountancy**

Een definitie voor accounting, verder ook wel boekhouden genoemd, gegeven door Sutton is de volgende:

*“financial accounting is the process of summarising financial data taken from an organisation’s accounting records and publishing it in the form of an annual (or more frequent) report for the benefit of people outside the organisation.”* (Sutton, p.2, 2000)

Deze definitie beschrijft dat financieel boekhouden uit twee elementen bestaat. Vooreerst is er de activiteit van de systematische registratie van de transacties die in een onderneming plaatsvinden, simpelweg boekhouden genoemd.

De tweede activiteit die vermeld wordt in de definitie is het rapporteren van de financiële toestand van de onderneming aan alle belanghebbenden. Deze rapportering gebeurt op basis van de boekhouding, dus de systematische registratie. Het verslag, de jaarrekening genoemd, is eigenlijk een samenvatting die de impact van al de transacties samen op de financiële toestand en economische toestand van de onderneming weergeeft. De Belgische wetgeving (art. 22 B, 30 jan 2001) bepaalt dat een jaarrekening moet bestaan uit de balans, de resultaatrekening en de toelichting. Deze drie delen vormen de basis van het geheel dat wordt uitbesteed.

De balans geeft informatie over hoe de onderneming op een gegeven moment gefinancierd wordt en in welke bezittingen de financiële middelen werden geïnvesteerd. De resultaatrekening verschaft de lezer een overzicht van de opbrengsten, de kosten en het resultaat over een afgelopen periode. De toelichting is bijkomende informatie over bepaalde posten uit de balans en resultatenrekening.

Het vakgebied accountancy wordt verder opgesplitst in 'financial en management accounting' waarvan hieronder de definities gegeven worden. Meer uitleg over deze opsplitsing is te vinden onder 4.2 Opsplitsing van het vakgebied accountancy.

De definitie van financieel boekhouden is de volgende:

*“Financial accounting is concerned with the development of general purpose financial statements that are intended for the primary use of persons external to the organization.”* (Morse W. & H. Roth, Cost Accounting, Processing evaluating and using cost data. Reading, Addison Wesley Partnership Company, 3<sup>rd</sup> ed., 1986, p. 2).

De definitie van management accounting:

*“Managerial accounting is concerned with providing special-purpose financial statements and reports to managers and other persons inside the organisation.”* (Morse W. & Roth H., Cost Accounting, Processing evaluating and using cost data. Reading, Addison Wesley Partnership Company, 3<sup>rd</sup> ed., 1986, p. 2)

## **2.4 Definiëring risicobeheer**

Risicobeheer is een zeer ruim begrip. Bij bijna alles wat mensen en organisaties bezighoudt, komen wel kleine of grotere risico's kijken waarmee men rekening moet houden. Om de risico's te beheren die gepaard gaan met de uitbesteding van de boekhouding, kan er gebruik gemaakt worden van het concept Enterprise Risk Management of ERM.

Wat wordt er bedoeld met Enterprise Risk Management? Er bestaat een groot aantal meningen over wat Enterprise Risk Management is, maar de volgende twee definities geven een goede omschrijving:

*“Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of director's, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and*

*manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”*

([http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf))

*“ERM is a strategy organizations can use to manage the variety of strategic, market, credit, operational and financial risks they confront. ERM calls for high-level oversight of risks on a portfolio basis, rather than discrete management by different risk overseers.”* (Banham, R., Journal of Accountancy, juli 2004)

Door de ontwikkeling van een proces als ERM, kan een onderneming de impact beheren van geïdentificeerde risico's op de onderneming en ervoor zorgen dat zij de vooropgestelde bedrijfsdoelstelling behaalt. Bovenstaande definities wijzen op het risicoportfolio-concept van ERM zodat significante voordelen kunnen gerealiseerd worden door risico's te analyseren en te beheren op de basis van de gehele onderneming en niet slechts voor één bepaalde activiteit of beslissing.

Het ERM-concept is over de jaren heen ontstaan uit de discussies van managers die dagelijks onder onzekere condities beslissingen namen om de beoogde resultaten te behalen. Zij klaagden echter dat de waarde van “silo” risicoinformatie (stand-alone information on currency, commodity, country risk, product and service liability, etc.) afneemt naarmate de beslissingsnemer hoger geplaatst staat in de onderneming. Met ander woorden, op zichzelf staande informatie over risico's, die komt vanuit de basis van de onderneming, heeft dikwijls maar weinig waarde meer voor hoger geplaatste managers. Dikwijls is de risicoinformatie niet meer in de juiste context geplaatst en wordt ze niet aan informatie over andere risico's gekoppeld.

De definitie van ERM legt de nadruk op de ontwikkeling van een strategie die het maken van beslissingen in een onderneming ondersteunt door het meten van de

impact van een brede waaier van risico's op cumulatieve basis. Daarnaast kan men vanuit ERM-perspectief een realistischer proces ontwerpen om deze informatie echt te gebruiken om de ondernemingsplannen van het management te ondersteunen. ERM, in tegenstelling tot traditionele technieken voor risicobeheer, stopt dus niet nadat de risico's geïdentificeerd zijn. (Baldoni, R., J., Directorship, maart 2004)

Een ERM concept kan echter heel verschillend zijn wanneer het wordt gepresenteerd vanuit het standpunt van bijvoorbeeld een systeemverkoper, een verzekeringsfirma of een bedrijfsadviseur. In dit eindwerk wordt het ERM concept beschouwd voor toepassing op het beheren van risico's bij de uitbesteding van de boekhouding.

### **3 Outsourcing**

Het hoofdstuk over outsourcing verschaft de lezer een kort overzicht over het ontstaan en de geschiedenis van outsourcing. Verder worden twee benaderingen voor outsourcing besproken en een uitgebreide opsomming gegeven van de redenen voor outsourcing die in de literatuur vermeld worden.

#### **3.1 Inleiding**

In de jaren negentig stelden de managementtheorieën voorop dat een belangrijke factor in het behouden van competitiviteit was, de scheiding tussen kern- en niet-kernactiviteiten van een onderneming, en vervolgens het transfereren van alle niet-kernactiviteiten naar een expert in het vak. Door de toename en het evolueren van de discussies rond dit thema, ontstond de theorie van de “virtuele organisatie”.

De theorie van de virtuele organisatie stelt dat elke activiteit die geen kernactiviteit is, naar een externe specialist zou moeten getransfereerd worden. Maar de theorie gaat verder. Waarom niet ook de kernactiviteiten transfereren naar een organisatie die deze beter uitvoert dan wij zelf? Wat overblijft is de “ziel” van de organisatie. Er zijn nu reeds organisaties die vanaf dag één na hun oprichting al hun activiteiten uitbesteedden. Het is echter nog te vroeg om over hun resultaten te oordelen, niettemin is het interessant om op langere termijn conclusies te gaan trekken. (Heywood, 2001, p29)

### **3.2 Korte geschiedenis**

Het uitbesteden van bedrijfsfuncties bestaat al vele jaren, hetzij het dan onder verschillende andere namen: contract manufacturing, facilities management, outsourcing en insourcing. Veel grote accountkantoren van vandaag zullen openlijk verklaren dat zij al aan het begin van de twintigste eeuw klanten hadden voor wie zij de boekhouding deden, eerder dan een audit. Dit is zo tot op de dag van vandaag.

Toch is het zo dat wanneer mensen de term outsourcing horen, er gewoonlijk aan IT outsourcing gedacht wordt. Het outsourcen van de IT- functie kwam in de jaren zeventig zeer sterk opzetten omwille van de enorme kostentoeename en de schaarste aan IT-personeel. Het besef bij de bedrijven dat de grote uitgaven voor hardware en software hen niet langer competitiviteit kon garanderen, was een bepalende factor om tot outsourcing over te gaan. Managers maakten zich zorgen om het feit dat hun IT-afdeling al maar grotere hoeveelheden tijd en middelen in beslag nam, maar dat ze ondanks de groei nog steeds niet tot de kernactiviteiten behoorde. Door outsourcing konden ze niet alleen een kostenbesparing realiseren, maar bovendien ook een hoger serviceniveau van de uitbestede activiteit.

Vervolgens was het gedurende de tweede helft van de twintigste eeuw dat de "outsourcing boom" voortgekomen is uit het domein van de IT. Bij het uitbesteden van de IT-afdeling werd immers vastgesteld dat er besparingen tot 40 procent in die afdeling konden gerealiseerd worden. Het was dus evident dat er gezocht werd naar andere bedrijfsfuncties waarin misschien ook ruime besparingen tot de mogelijkheden behoorden.

Toen het outsourcen van financiële afdelingen voor het eerst werkelijkheid werd, verwachtten de nieuwe dienstverleners kostenbesparingen in de orde van 15 tot 20 procent. De actuele resultaten variëren nogal sterk, maar toch zijn er voor bepaalde financiële afdelingen totale besparingen van 40 procent gerealiseerd. (Heywood, 2001, p 31; Financial Executive, 2004, p. 51)

Rond 1990 draaide echter bij veel van de eerste outsourcingovereenkomsten het avontuur uit op een echte ramp voor één partij, of in sommige gevallen voor beide partijen. In dat geval waren het eigenlijk alleen hun advocaten die er baat bij hadden. Pas wanneer de succesvolle overeenkomsten elkaar begonnen op te volgen, werd het snel duidelijk dat er een significante besparingsfactor aanwezig was voor beide partijen, mits er een efficiënte en voldoende gemotiveerde expert bij betrokken was.

Eens dat deze situatie begrepen was, werd het duidelijk dat outsourcing niet meer genegeerd kon worden. Vandaag besteden bedrijven hun boekhoudkundige activiteiten uit aan dienstverleners die hiermee winst maken, maar als tegenprestatie hun klanten een hoger serviceniveau, goed advies én mogelijk een kostenbesparing kunnen aanbieden.

Enkele belangrijke factoren die vanaf het begin en midden van de jaren negentig mede de toename van finance outsourcing bepaalden zijn de volgende (Heywood, 2001, p 44):

- Voor multinationals leek het aantrekkelijk om de boekhouding uit te besteden aan één van de toenmalige 'Big Eight' consultants. De Big Eight leverde destijds immers grote inspanningen om duidelijk te maken dat zij gereed, bereid en in staat waren om de uitdaging van dienstverlener aan te

gaan. Ze stelden zich vooral op als een dienstverlener die zich geen mislukking kon permitteren.

- De beloftes van dienstverleners over verhoogde serviceniveaus, besparingen, vrijmaken van tijd bij managers in functie van de kernactiviteiten en nog andere voordelen, plaatsten een enorme druk op de financiële directeurs van bedrijven om tot uitbesteden over te gaan.
- Voor KMO's werd het interessant om zowel IT als boekhouding in één pakket uit te geven aan een dienstverlener. Op die manier werd de geleverde dienst immers goedkoper en dus een haalbare kaart voor de kleinere ondernemingen.
- Veel grote potentiële dienstverleners hadden in die periode al het noodzakelijke personeel en de middelen om tot de markt toe te treden. Bovendien waren ze niet genoodzaakt opnieuw grote uitgaven voor uitrusting te doen, in tegenstelling tot wat het geval was voor IT outsourcing.
- Het feit dat het uitbesteden van de boekhouding nog in de kinderschoenen stond maar er toch een relatief groot aanbod van potentiële dienstverleners was, resulteerde in contracten met grotere prijskortingen. Daarnaast leverde de dienstverleners grotere inspanningen naar hun klanten om zo de verkregen contracten binnen te houden.

Op de dag van vandaag lijkt er nog een toename in het uitbesteden van de boekhouding mogelijk. Althans als het van de dienstverleners afhangt toch. Onder druk van de overheden worden onder andere de Big Four gedwongen niet langer boekhoudkundige diensten aan te bieden en tegelijk de audit te doen.

Verschillende dienstverleners hebben hierop verklaard de audit van hun klanten te willen opgeven ten behoeve van hun dienstverlening in de financiële activiteiten, waaronder het boekhouden. (Heywood, 2001, p. 30)

Verwacht wordt dat financiële en boekhoudkundige bedrijfsprocessen (F&A outsourcing) de meest uitbestede functies in de nabije toekomst worden. F&A outsourcing zal in 2005 10 procent vertegenwoordigen van de totale wereldwijde markt voor uitbestede diensten. Bovendien wordt verwacht dat F&A in 2005 aan de top zal staan wanneer het gaat over het aandeel dat uitbesteed wordt binnen één business process (Zie figuur 1). Zo zal 29% van alle finance en accounting worden uitbesteed. (Financial Executive, 2004, p. 51)

<b>Business Processes expected to be Outsourced</b>	
Finance & Accounting	29%
Human Resources	29%
Other	22%
Customer Service/Call Centre	21%
Logistics	16%
Marketing	16%
Procurement	15%
eLearning/Training	11%

**Figuur 1: Verwachte aandeel uitbesteed per bedrijfsfunctie (Financial Executive, Maart/April 2004, p.52)**

### **3.3 Transactiekosten- en kerncompetentiebenadering**

Om het uitbesteden te verklaren worden er verschillende benaderingen gebruikt. In deze eindverhandeling wordt ingegaan op de transactiekostenbenadering en de

kerncompetentiebenadering. Deze benaderingen zijn vrijwel tegengesteld en dus kan de keuze van een bepaalde benadering de visie op de uitbestedingsrelaties en het besluit van uitbesteden beïnvloeden. (De Wit, 1998, p. 24)

### **3.3.1 Transactiekostenbenadering**

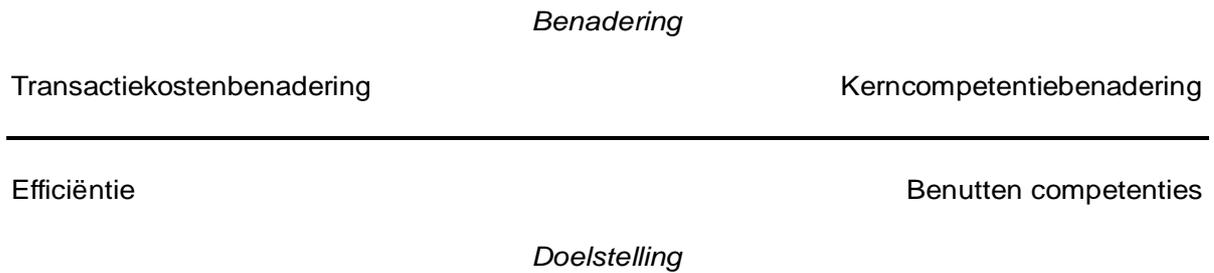
De transactiekostenbenadering gaat uit van duidelijke grenzen tussen de onderneming en de omgeving en van relaties tussen ondernemingen die vooral gebaseerd zijn op concurrentie. De verklaring voor uitbesteden is gesteund op het motief van optimale efficiëntie en focust zich op de kosten per transactie en vooral op korte termijn. Deze transactiekosten worden bepaald door de specificiteit van de gebruikte activa en hoe lager deze specificiteit, hoe feller men de neiging heeft de taak uit te besteden. Het besluit tot outsourcing wordt slechts bepaald door de afweging van de interne en externe kosten.

De transactiekostenbenadering wordt eerder gehanteerd in productieondernemingen. De uitbestedingsrelaties omvatten weinig samenwerking en de contracten worden regelmatig herzien of zijn slechts eenmalig.

### **3.3.2 Kerncompetentiebenadering**

De kerncompetentiebenadering heeft als uitgangspunt dat de grens tussen de onderneming en de omgeving niet duidelijk is aan te geven en dat de relaties tussen ondernemingen bovendien gebaseerd zijn op samenwerking en niet (alleen) op concurrentie. De nadruk ligt dus niet op kostenbesparing maar op de

strategische concurrentiepositie op lange termijn. Deze visie stelt dat een organisatie zich moet richten op haar strategische kernvaardigheden en het gevolg is dat alle activiteiten, die geen waarde toevoegen aan hetgeen de onderneming voortbrengt, moeten uitbesteed worden. (De Wit, 2001, p. 25)



**Figuur 2: De twee benaderingen van uitbesteden op een continuüm (De Wit, 1998, p. 25)**

In de realiteit zal elke benadering voor uitbesteden ergens tussen de twee in liggen en dichterbij één van beide aanleunen (zie figuur 2). Wat het outsourcen van de boekhouding betreft, volgt het besluit eerder uit de benadering rond de kerncompetenties. Bij de uitbestedingsrelaties is er immers veel sprake van samenwerking en zijn de ondernemingsgrenzen onduidelijker. De leverancier van de dienst wordt ook eerder gezien als een onderdeel van de bedrijfsactiviteiten dan als een concurrent. De kerncompetentiebenadering heeft meer de langetermijnefficiëntie voor ogen door het optimaliseren van niet één, maar een serie transacties. (De Wit, 2001, p. 117)

De benadering van een onderneming bepaalt de visie op de grenzen van de onderneming, maar bovendien ook de redenen en de motieven. Deze worden hieronder omschreven.

### **3.4 Redenen voor outsourcing**

In de literatuur worden er tal van redenen opgesomd die verklaren waarom managers outsourcing overwegen of al toepassen. Deze redenen kunnen in drie belangrijke categorieën ondergebracht worden. Daarnaast zijn er nog een reeks andere die in sommige literatuur niet zo zeer als redenen maar eerder als “drivers” of motivatoren beschouwd worden.

De belangrijkste redenen voor outsourcing kunnen onder drie groepen geplaatst worden:

- het verlangen om te concentreren op de kernactiviteiten,
- de noodzaak om de service te verbeteren,
- financiële overwegingen.

Deze zullen hieronder uitgebreider besproken worden.

#### **3.4.1 Concentreren op de kerncompetenties**

##### 3.4.1.1 Strategische redenen

De wereldwijde economische realiteit en de competitieve bedrijfsmilieus dwingen financiële departementen van ondernemingen om te opereren op een meer strategische en “lean” wijze. (Financial Executive, 2004, p.52)

Kerncompetenties zijn specifieke bundels van (intellectuele) vaardigheden, waarop niet alleen de kernactiviteiten van vandaag, maar vooral die van morgen

gebaseerd moeten zijn. Alle activiteiten die niet aan de strategische kern bijdragen, moeten uitbesteed worden. (De Wit, 1998, p. 27, p. 102)

Bepaalde organisaties hebben de strategische beslissing genomen bijna alle beschikbare middelen te concentreren op de kernactiviteiten. In dat geval wordt uitbesteden bijna onvermijdelijk. Outsourcing laat een onderneming toe, door bepaalde functies te transfereren naar een externe specialist, zich te focussen op haar kernactiviteiten. (Heywood, 2001, p. 103)

#### 3.4.1.2 Sarbanes-Oxley-wet

De uitdagingen van de Sarbanes-Oxley overeenkomst (zie bijlage III) maken het outsourcen van bepaalde functies tot een gezonde beslissing. De externe accountancyspecialisten zijn met hun kennis over het algemeen beter gewapend tegen de moeilijkheden en uitdagingen van de implementatie van de Sarbanes-Oxley-wet. De dienstverlener zal niet de rol van bewaarder op zich nemen, maar eerder zal hij tijdens een outsourcingovergang verantwoordelijk zijn voor het instellen van processen die het voor de klant mogelijk maken controlepunten in te voegen, en dit op een veel goedkopere manier dan wanneer de klant de implementatie op eigen houtje zou volbrengen. (Financial Executive, 2004, p.52)

#### 3.4.1.3 Vrijmaken van schaarse middelen voor andere bedrijfsactiviteiten

De concurrentie, de marktverschuivingen en de steeds veranderende technologieën hebben ervoor gezorgd dat managers, die nochtans grote inspanningen leveren, in vele gevallen eigenlijk achter de feiten aan blijven lopen. In theorie zou outsourcing veel van deze (verspillende) managementtijd

en -middelen kunnen vrijmaken ten behoeve van meer creatieve bezigheden. (Heywood, 2001, p. 103)

### **3.4.2 De noodzaak om de service te verbeteren**

De noodzaak om de service van de boekhouding te verbeteren ligt in het verlengde van het denken in kerncompetenties en het verwerven van kennis. Het kan noodzakelijk zijn een alliantie aan te gaan omdat een dienstenleverancier een bepaalde specialisatie bezit die bij de uitbesteder ontbreekt en waarvan hij toch wil profiteren.

Dienstverleners beweren dat hun enige doel is, een toegevoegde waarde leveren door het gebruiken van de laatste know-how en technologieën in hun specialisatie om de service van elke klant opmerkelijk te verbeteren. In het geval van uitbesteding van de boekhouding is dit boekhoudkennis. De uitbestedende onderneming wil beroep doen op de recentste ontwikkelingen en bijstand, bijvoorbeeld met betrekking tot de boekhoudwetgeving. (De Wit, 1998, p. 27; Sutton, 2004, p.519)

### **3.4.3 Financiële overwegingen**

#### **3.4.3.1 Pure kostenreductie**

De mogelijkheid tot besparen van kosten is een reden om over te gaan tot uitbesteden. De besparing van kosten komt enerzijds voort uit het feit dat de

leverancier vaak goedkoper de service kan aanbieden dan dat we die zelf zouden verzorgen. De leverancier heeft bepaalde schaalvoordelen omdat hij meerdere klanten tegelijk kan bedienen. Anderzijds is er een reductie van vaste onkosten omdat de uitbesteder niet langer meer de middelen van zijn eigen afdeling nodig heeft. (De Wit, 1998, p. 27)

#### 3.4.3.2 Onzekerheid tegengaan

Wanneer managers anticipeerden voor de toekomst, concludeerden zij dat het weinig zin heeft iets op te bouwen voor de toekomst als de toekomst zelfs te onzeker is om er zelfs maar over te gokken.

Daarbij, als een verstoring de enige zekerheid in de nabije toekomst is, dan is een externe dienstverlener in staat de service op een efficiëntere manier te doen, wat betreft de kosten. Hij beschikt over meer specialisten en de mogelijkheid deze in te zetten op een waaier van klanten. In het geval van een uitbesteding is de klant immers op zoek naar een dienstverlener die waarschijnlijk de service kan overnemen zonder al te veel wijzigingen, maar met een kostenbesparing door een efficiënter gebruik van personeel. (Heywood, 2001)

#### 3.4.3.3 Financiële flexibiliteit en beheersing

Door de boekhoudactiviteit uit te besteden kunnen bepaalde vaste kosten variabel gemaakt worden, waardoor ze beter beheerd kunnen worden.

### 3.4.4 “Drivers”

Naast de belangrijkste redenen voor outsourcing, bestaan er ook nog enkele motivatoren die de beslissing tot outsourcing mede beïnvloeden of mogelijk versnellen. In sommige literatuur worden deze gewoon als redenen voor outsourcing beschouwd, andere houden ze liever gescheiden. (Heywood, 2001, p. 101)

#### 3.4.4.1 Genereren van cash – Verbeterde cashflow

Soms zal de dienstverlener verplicht zijn te betalen voor bepaalde zaken, activa en/of personeel die worden overgedragen van de klant op de dienstverlener.

In bepaalde outsourcingovereenkomsten is deze injectie van cash gewoon een extra voordeel voor de klant. In andere gevallen is de outsourcing deal schijnbaar zelfs tot stand gekomen omdat de klant eenvoudigweg nood had aan korte termijn middelen. (Heywood, 2001, p. 101)

#### 3.4.4.2 Niet-competitieve systemen

In de tweede helft van de jaren negentig, was de belangrijkste reden waarom organisaties het outsourcen van de boekhoudfuncties overwogen, de dringende noodzaak om de financiële systemen te veranderen. Wanneer de zware kosten voor een dergelijke implementatie worden opgeteld bij het ongemak dat veroorzaakt wordt, dan zet dit toch aan tot nadenken. Analyses van vroegere, mislukte implementaties van financiële systemen was een voldoende reden om alternatieven te overwegen.

Te weten dat sommige outsourcingleveranciers aanzienlijke investeringen in de noodzakelijke technologieën gedaan hebben en beroep kunnen doen op een recente, uitgebreide ervaring met relevante systemen, is meestal al voldoende om te overtuigen. Uitbesteden lag voor de hand.

#### 3.4.4.3 Verenig de recentste verbeteringen

Ongeacht het behaalde resultaat na de voltooiing van een project voor prestatieverbetering, zal normaal gezien de betreffende bedrijfsfunctie niet meer voor outsourcing op korte termijn in aanmerking komen. Toch zijn er organisaties die voor de omgekeerde visie gekozen hebben. De redenering om toch nog tot uitbesteden over te gaan, wordt als volgt geformuleerd:

- Wat we tot nu bereikt hebben, is het beste wat we kunnen doen. Het is nu het juiste moment om outsourcing te overwegen, omdat we weten dat het ons financieel zwaar zal vallen om dit serviceniveau in de toekomst te behouden.
- Waarschijnlijk zijn we niet in staat om dit systeem continu up-to-date te houden en daarom zal het systeem over enkele maanden veel minder efficiënt en productief zijn.
- Beroep doen op services voor de transactionele F&A functies, zoals handelsvorderingen, handelsschulden, leasingen, uitgave rapportering,.. worden steeds meer gemeen goed. Ze kunnen als het ware zoals een product aangekocht worden. Hierdoor zijn deze functies gereed voor outsourcing.
- Als we nu een “world class provider” vinden, is het nu het juiste moment om outsourcing te overwegen.

### 3.4.4.4 Risico reductie

De toenemende snelheid van verandering betekent dat elke investering opnieuw die een organisatie maakt, steeds meer een risico inhoudt. Competitieve activiteiten, technologie en wetgeving kunnen elke dag veranderen. Door uitbesteding kan het risico overgedragen worden op de leverancier.

De leverancier van de uitbestede dienst is echter ook onderworpen aan deze risico's maar hij kan deze significant reduceren wanneer de investeringen gedaan worden voor en gespreid over de taken, vervuld voor een waaier van klanten. (White, T., Corporate Finance, 2001)

<b>Outsourcing Reasons</b>	<b>Not at all important</b>	<b>Somewhat important</b>	<b>Important</b>	<b>Very important</b>	<b>Extremely important</b>
Access to better technology and systems	12	10	28	37	13
Cost savings (reduce and control operating costs)	5	13	21	35	26
Increase service levels	12	15	28	35	10
Ensure better compliance with regulatory requirements	13	15	35	22	15
Improve inefficient internal processes	14	16	31	29	10
Lack of internal staff/capabilities	18	15	30	24	13
Improve business results	6	13	30	27	24
Ability to take advantage of offshore labor	69	15	5	10	1
Function difficult to manage/out of control	46	21	16	13	4
Consolidation of F&A activities across multiple divisions/locations	39	25	21	10	5

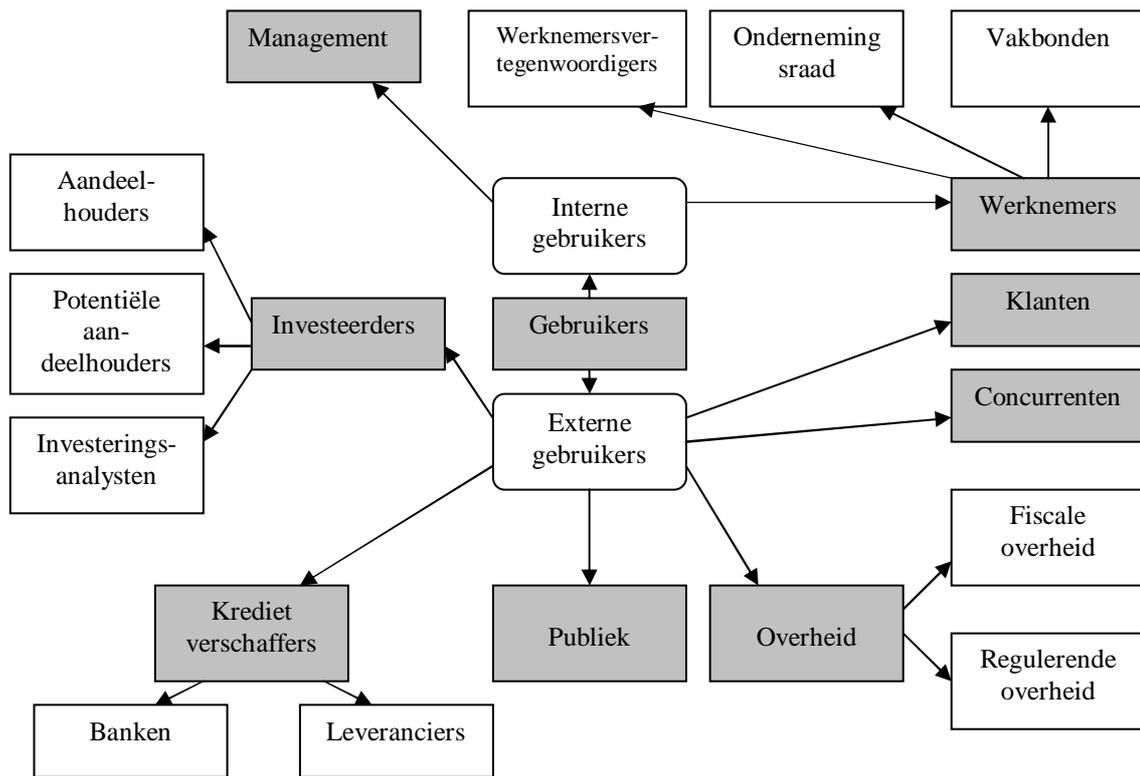
**Figuur 3: Redenen voor F&A Outsourcing (% of respondents) (Financial Executive magazine, Maart/April 2004, p.54)**

## **4 Accountancy**

### **4.1 Situering en belang van accountancy in het economisch proces**

In onze wereldwijde economie is er vandaag de dag een grote behoefte aan financiële informatie over ondernemingen en hun activiteiten. De vraag gaat bovendien uit van verschillende partijen. Zo willen bijvoorbeeld ondernemingsleiders de kostprijs en de winstgevendheid kunnen berekenen. Daarnaast is er vanuit de overheid (fiscale inkomsten), de financiële instellingen (leningen verstrekken), de beleggers (geldbeleggingen in een winstgevende organisatie) en de werknemersorganisaties een ruime behoefte aan financiële informatie.

Boekhouden draagt bij tot dit economisch proces omdat het instaat voor het verstrekken van informatie over de financiële toestand van organisaties en bedrijven aan verschillende partijen. Boekhouden kan beschouwd worden als een communicatiemiddel tussen enerzijds de onderneming, de overheidsorganisaties en de non-profitorganisaties en anderzijds een groep van verschillende externe belanghebbenden zoals aandeelhouders, kredietverstrekkers, werknemers, consumenten, de overheid en het publiek. Zie figuur 4 op de volgende pagina. (Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., Vanneste, J., 2004)



**Figuur 4: Gebruikers van accountinginformatie (Bron: Jorissen, Lybaert, Reynolds, Vanneste, p25)**

Net zoals spreektaal evolueert ook 'the language of business', zoals accountancy wordt genoemd. Vooral onder invloed van de internationalisering van de economie past de accountancytaal zich voortdurend aan aan de noden van het bedrijfsleven. (Jorissen, A., Lybaert, N., Reynolds, C., Vanneste, J., 2004)

Tegenwoordig is boekhouden uitgegroeid tot een volwaardige economische activiteit op zich. Bijgevolg hebben veel ondernemingen al jaren een eigen boekhoudafdeling binnen de organisatie. Daarnaast zijn er boekhouders en accountants die als een specialist hun specifieke diensten aanbieden waardoor ondernemingen en organisaties de mogelijkheid hebben hun boekhouding uit te besteden. (Reynolds, C., Jorissen, A., Vanneste, J., 1998)

## **4.2 Opsplitsing van het vakgebied accountancy**

Boekhoudkundige verslaggeving wordt verdeeld in externe en interne verslaggeving. In de literatuur spreekt men dan veelal over respectievelijk 'financial accounting' en 'management accounting'. Enerzijds wordt accountinginformatie dus aangewend voor de verslaggeving over de financiële toestand van een onderneming aan de buitenwereld. Anderzijds wordt de accountinginformatie intern gebruikt als ondersteuning bij zowel het kortetermijn management als het strategisch, langetermijn management in de bedrijven en organisaties. (Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., Vanneste, J., 2004)

### **4.2.1 Externe verslaggeving**

Externe verslaggeving is over het algemeen sterk gestandaardiseerd, de regels zijn immers wettelijk voorgeschreven. Deze wettelijke reglementering heeft als voornaamste doel de kwaliteit van de financiële verslaggeving te waarborgen. Momenteel wordt er op de verschillende niveau's (België, Europa, Amerika,...) meer dan ooit gewerkt aan een harmonisatie en terminologische uniformiteit voor externe verslaggeving (zie onder 4.3 Regelgeving bij externe verslaggeving).

Om tot een zinvolle interpretatie van de externe verslaggeving te komen moeten zowel de externe gebruikers, als de onderneming die de informatie verstrekt, dezelfde technieken, principes en wetgeving gebruiken.

#### 4.2.2 Interne verslaggeving

Interne verslaggeving echter doet dienst als middel bij interne beleidsbeslissingen. Bedrijfsleiders nemen beslissingen op basis van de informatie die verzameld en verwerkt wordt uit de financiële boekhouding. De wijze waarop de informatie verkregen wordt is echter niet zo gestandaardiseerd als bij de externe verslaggeving. Ze is immers in iedere situatie anders en soms maar eenmalig. (Reyns, C., Jorissen, A., Vanneste, J., 1998)

De laatste jaren kende het deelgebied management accounting een sterke evolutie. Het domein werd ruimer en daarom werd de definitie aangepast: *“Management accounting measures and reports financial information as well as other types of information that are primarily intended to assist managers in fulfilling the goals of the organisation.”* (Horgren, C. T., Bhimani, A., Foster, G., Datar, S., M., 1999)

Management accounting kan verder opgedeeld worden in cost accounting, cost management, strategisch langetermijnplanning, kortetermijnplanning en besluitvorming en controle. Hierop wordt voor deze thesis echter niet verder ingegaan.

<b>Financial accounting</b>	<b>Management accounting</b>
Doel: externe verslaggeving	Doel: interne verslaggeving
Financieel boekhouden	Analytisch boekhouden
Opstellen van de jaarrekening	Kostprijsberekening, planning
Analyse van de jaarrekening	Beheerscontrole
Consolidatie van de jaarrekening	
Externe controle	Interne controle

**Figuur 5: Activiteiten geplaatst onder Financieel of Management Accounting, (Reyns, 1998, p29)**

Een belangrijk verschil tussen financial en management accounting is het type informatie en de doelgroep. Voor alle groepen van externe belanghebbende is de informatie uit de jaarrekening dezelfde, namelijk van het type 'general purpose' en extern georiënteerd. Bij management accounting daarentegen bevat de informatie specifieke elementen voor specifieke gebruikers binnen het bedrijf en is dus van het type 'special purpose' en intern georiënteerd.

Verder is externe verslaggeving gebaseerd op historische gegevens van de onderneming, terwijl voor interne verslaggeving ook beroep gedaan wordt op gegevens voor de toekomst. (Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., Vanneste, J., 2004)

In dit onderscheid ligt ook de basis voor de bepaling van wat bedrijven nu precies willen uitbesteden in verband met boekhouden. Voor het opstellen van de balans, resultaatrekening en de toelichting is een onderneming verplicht de wetgeving te volgen inzake inhoud en presentatie. Door het feit dat de informatie zeer gestandaardiseerd en wettelijk bepaald is, zal die vrijwel voor elke onderneming dezelfde zijn. Dit leidt ertoe dat externe specialisten in boekhouden van de

externe financiële verslaggeving hun kernactiviteit kunnen maken. Dit is een belangrijke aanleiding voor een mogelijke uitbesteding.

De informatie die wordt gegenereerd voor interne verslaggeving is vrij van voorschriften en zeer verschillende van geval tot geval.

Toch is een strikte scheidingslijn tussen financial en management accounting moeilijk te trekken, integendeel, er is eerder sprake van een wisselwerking. Vooreerst maken ze beide gebruik van dezelfde databank van gegevens. Het feit dat de financiële boekhouding een historisch overzicht vormt van de onderneming, maakt het een belangrijke informatiebron voor andere deelgebieden van accounting zoals kostprijsberekening, planning en controle. Omgekeerd levert de kostprijsberekening dan weer gegevens over de voorraden voor het opstellen van de volgende jaarrekening. (Reyns, C., Jorissen, A., Vanneste, J., 1998)

### **4.3 Regelgeving bij externe verslaggeving**

Hierboven werd al aangehaald dat verscheidene partijen beslissingen nemen aan de hand van informatie uit de jaarrekening. Het is dan ook noodzakelijk dat deze informatie begrijpbaar en betrouwbaar is. Via de jaarrekening zou een onderneming immers geneigd kunnen zijn om een gunstiger beeld van hun financiële situatie voor te stellen (bijvoorbeeld Enron, Lernout & Hauspie). In de westerse landen wordt echter de externe verslaggeving door middel van heel wat regelgeving aan banden gelegd. Op die manier biedt men de gebruikers van de jaarrekening bescherming en zorgt men ervoor dat de jaarrekeningen, opgesteld door verschillende bedrijven, begrijpbaar en onderling vergelijkbaar zijn. In België, net als in de meeste Europese landen, wordt deze regelgeving door de overheid opgesteld. In de VS en Canada zijn het de gebruikers en opstellers van

de jaarrekening die voor de regelgeving hebben gezorgd. Zowel de inhoud als de structuur van de jaarrekening wordt door deze regelgeving bepaald.

In de landen van de EU wordt het opstellen van de jaarrekeningen gereguleerd door de Europese richtlijnen, namelijk de vierde richtlijn met betrekking tot de enkelvoudige jaarrekening en de zevende richtlijn met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening. Deze Europese richtlijnen zijn geïmplementeerd in de nationale wetgeving van elk EU-lidstaat.

In de Verenigde Staten is de regelgeving in verband met het opstellen van de jaarrekening door de overheid toevertrouwd aan de private sector. Wat betreft de beursgenoteerde ondernemingen, bepaalt de toezichthouder op de Amerikaanse beurzen, de Securities and Exchange Commission (SEC) de vorm en inhoud van de financiële verslaggeving door bedrijven. Hierbij steunt de SEC op de standaarden van financiële verslaggeving die uitgewerkt zijn door een onafhankelijke organisatie, namelijk de Financial Accounting Standard Board (FASB). In de FASB zetelen zowel de opstellers van de jaarrekening (de bedrijven), de gebruikers van jaarrekeningen (onder meer financiële analisten) en vertegenwoordigers van het accounting- en auditberoep. De FASB publiceert de regels die ze uitvaardigt met betrekking tot de financiële verslaggeving in genummerde 'Financial Accounting Standards'. Deze worden ook US GAAP genoemd (United States Generally Accepted Accounting Standards). De Belgische bedrijven die genoteerd staan op de Amerikaanse beurzen stellen hun jaarrekening op volgens US GAAP of een reconciliatie naar US GAAP. (Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., Vanneste, J., 2004)

Omwille van de internationalisering en de mondialisering van de economie is het noodzakelijk dat jaarrekeningen wereldwijd te vergelijken zijn. Dit aanpassingsproces is in volle gang. Verschillende internationale organisaties, de

International Accounting Standards Board (IASB), de Verenigde Naties en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), houden zich bezig met de harmonisatie en standaardisatie van de externe verslaggeving op mondiale schaal. Vooral het IASB heeft duidelijk een leidende rol. (Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., Vanneste, J., 2004)

In de toekomst zullen ondernemingen niet langer een aparte jaarrekening in eigen land en een andere jaarrekening voor de notering op een beurs in het buitenland moeten opstellen. Een jaarrekening in overeenstemming met IAS/IFRS voldoet dan aan de vereisten van financiële verslaggeving voor alle beurzen ter wereld waar ze opereren. Voor gebruikers van de jaarrekening komt een einde aan het verwarrende en dikwijls onbegrijpelijke verschil in bedragen tussen jaarrekeningen opgesteld volgens grondslagen uit verschillende landen.

Maar zover is het nog niet. In alle landen behalve de V.S. worden jaarrekeningen geaccepteerd die opgesteld zijn volgens de Internationale Accounting Standaarden. Om de mondiale standaardisatie te bevorderen heeft de Europese Commissie beslist dat vanaf 1 januari 2005 alle jaarrekeningen van beursgenoteerde ondernemingen binnen de EU opgesteld moeten worden volgens IAS-standaarden. Binnen de EU zijn er momenteel twee kaders met betrekking tot externe verslaggeving door bedrijven, namelijk de IAS-standaarden voor op de beurs genoteerde bedrijven en de Europese richtlijnen voor de overige bedrijven. De finale stap naar mondiale standaardisatie is dat de Amerikaanse beurzen jaarrekeningen zullen aanvaarden, die opgesteld zijn volgens IAS/IFRS-standaarden.

## **5 Risicobeheer bij outsourcing**

### **5.1 Inleiding**

Het uitbesteden van een bedrijfsactiviteit die niet tot de kernactiviteiten behoort, kan verschillende redenen hebben zoals kostenreductie, (financiële) flexibiliteit, gebrek aan kennis of capaciteit of om een strategische reden. Toch kan deze beslissing ook significante risico's veroorzaken die men nauwkeurig moet identificeren en beheren.

Voordat men beslist tot outsourcen, is het daarom aangeraden om de risico's verbonden aan deze beslissing te analyseren vanuit het perspectief van Enterprise Risk Management of ERM.

### **5.2 Situering**

De strategische beslissing om activiteiten uit te besteden aan een externe specialist, kan een effectief antwoord zijn om bepaalde belangrijke risico's te beheren of weg te werken. Als het management echter de beslissing om deze risico's te reduceren neemt op eenzijdige wijze, dan is ze niet in staat de controle te voeren over andere risico's die juist ontstaan door het outsourcen. Dus de totale portfolio van risico's waarmee de onderneming te kampen heeft, kan de risicoreductie die beoogd werd overtreffen. De beslissing tot uitbesteding kan bovendien het risicoprofiel van de onderneming boven het niveau brengen dan dat wat de stakeholders tolereren.

Het is cruciaal voor het management en de raad van bestuur om een objectief en omvattend beeld te hebben van alle risico's die gepaard gaan met gelijk welke outsourcingbeslissing. Enkel focussen op de mogelijke kostenbesparing zonder te kijken naar nieuwe risico's, kan resulteren in een naïef ontkennen van risico's die bedreigend zijn voor het voortbestaan van de onderneming. Sommige van deze risico's kunnen significant zijn, terwijl andere niet significant zijn op zich maar wel catastrofaal wanneer ze optreden samen met andere risico's. Daarom is het belangrijk om vóór het outsourcen eerst te evalueren en te controleren vanuit het Enterprise Risk Management perspectief.

ERM is een groeiend business paradigma, vooral in de VS maar ook daarbuiten. Amerikaanse 'Think Tanks' zijn voorstanders van het feit dat het management ERM richtlijnen en processen moet ontwerpen en implementeren. Deze zijn noodzakelijk om te verzekeren dat de voornaamste risico's die de onderneming kunnen aantasten, worden geïdentificeerd en gemeten, en dat krachtige antwoorden kunnen worden geïmplementeerd.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)<sup>1</sup> lanceerde in september 2004 een nieuw conceptueel model kader voor ERM. COSO helpt het management en de raad van bestuur om doeltreffende ERM-processen te implementeren. Dit conceptueel kader is gebouwd op het '*Internal Control Integrated Framework*' van 1992, dat door veel Amerikaanse bedrijven wordt gebruikt als criterium om tegemoet te komen aan de Sarbanes-Oxley wetgeving. Het voorgestelde ERM-kader van COSO voorziet richtlijnen voor het management om alle kernbeslissingen aangaande de business strategie te benaderen vanuit een ERM perspectief. Ondertussen werden andere 'enterprise risk frameworks' ontwikkeld in Groot Brittannië, Australië en Nieuw Zeeland, die het groeiend

---

<sup>1</sup> COSO: Zie bijlage IV en <http://www.coso.org>

belang aangeven van de ERM-benadering. (Beasley, M., S., Bradford, M., Pagach D., Strategic Finance, juli 2004)

### **5.3 Waarom ERM?**

De factoren die senior managers hebben aangemoedigd en hun bereidheid heeft versterkt om nieuwe, op risico gebaseerde, analyses te aanvaarden, zijn de volgende: (Baltoni, R., J., Directorship, maart 2004)

- Toenemende wereldwijde concurrentie
- Toenemende veranderlijkheid en verbondenheid van risico's
- Vooruitgang in de informatie technologie en analytische toepassingen
- Groeiende aanvaarding en mogelijkheden voor methodologie van risicometing
- Hogere kosten en sancties voor risico's
- Veranderingen in de wetgeving
- Toenemende alertheid van de shareholders

Het verschil tussen ERM en meer traditionele manieren voor risicobeheer, is dat ERM streeft naar een kwalitatief overzicht van de totale risicoportfolio van een onderneming, terwijl elders meerdere toezichthouders apart het beheer doen van enkele specifieke risico's. Een onderneming die ERM wil implementeren doet er goed aan een manager het mandaat te geven om alle risico's te beheren. (Banham, R., Enterprising views of risk management, Journal of Accountancy, juli 2004)

Bovendien is ERM gebouwd op het meten van risico's. Vorige ontwikkelingen in de markt voor risicobeheer gingen van risico-identificatie rechtstreeks over naar

risicobeheer, terwijl risicometing werd overgeslagen. ERM begint met de huidige technologische toepassingen stilaan de cyclus voor risicometing volledig te sluiten. Bovendien brengt ERM ons ook al een stuk dichterbij de behoefte om de verzameling, de meting en het beheer van risico's te centraliseren. (zie figuur 6)

Traditional RM vs. ERM: Essential Differences	
Traditional risk management	ERM
Risk as individual hazards	Risk in the context of business strategy
Risk identification and assessment	Risk portfolio development
Focus on discrete risks	Focus on critical risks
Risk mitigation	Risk optimization
Risk limits	Risk strategy
Risks with no owners	Defined risk responsibilities
Haphazard risk quantification	Monitoring and measuring of risks
"Risk is not my responsibility"	"Risk is everyone's responsibility"

Source: KPMG LLP.

**Figuur 6: Traditioneel risicobeheer versus ERM (Bron: Banham, R., Enterprise views of risk management, Journal of Accountancy, juni 2004)**

Een feit is wel dat de technologie en de meetinstrumenten om de ERM-toepassing te leveren nog onvoldoende ontwikkeld zijn. Senior managers maken elke dag beslissingen, en in veel gevallen met veel te weinig informatie en accuraatheid dan deze methode vereist.

Het huidige doel van het ERM proces is om senior managers ondersteuning te bieden in verband met de informatie voor hun beslissingen, maar met een duidelijke aanwijzing van de zwakheden en statistische valkuilen. In de toekomst, als dit proces meer aanvaard en gedefinieerd geraakt, kan de vertrouwensfactor in het gebruik van deze informatie toenemen en de data uitgebreider gebruikt worden in het beslissingsproces. (Baldoni, R., J., Directorship, maart 2004)

Ook tracht ERM te helpen de juiste hoeveelheid kapitaal te bepalen die aan bepaalde risico's toegewezen moet/kan worden. ERM tracht dit bedrag te bekomen door alle bedreigingen voor de onderneming te bepalen, de financiële impact ervan en de doeltreffendheid van de risicoreductie mogelijkheden. Men kan die gegevens slechts bekomen indien men alle risico's, die de onderneming kunnen bedreigen, identificeert en meet. (Banham, R., Enterprising views of risk management, Journal of Accountancy, juli 2004)

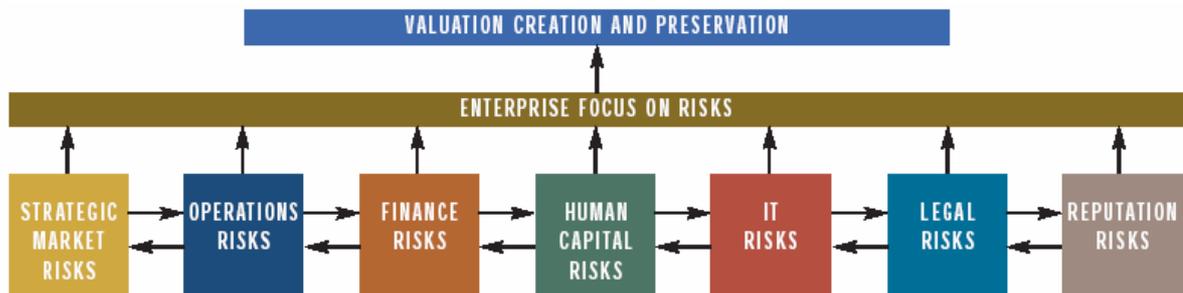
#### **5.4 Wie leidt het ERM proces?**

Het antwoord op de vraag wie het proces van ERM zou moeten leiden in een onderneming, heeft twee voor de handliggende oplossingen: het departement van de interne audit en de traditionele risicomangers van de onderneming. De auditors hebben immers de standaarden gezet voor de interne audit, die nu kunnen fungeren als benchmark voor ERM. Of de auditors aan het hoofd zouden moeten staan van de volledige ERM strategie? In de literatuur blijven de meningen daarover voorlopig verdeeld. Het is wel duidelijk dat de auditor suggesties voor verbetering zou moeten maken. (Banham, R., Enterprising views of risk management, Journal of Accountancy, juli 2004)

#### **5.5 De risico's bij de uitbesteding van de boekhouding**

Door een ERM-beeld van de risico's op te maken wanneer men een activiteit gaat uitbesteden, poogt men alle significante risico's, die betrokken zijn bij de beslissing tot uitbesteden, te identificeren, in te schatten en te beantwoorden.

Outsourcing kan voor de onderneming risico's creëren in verband met haar strategie, markt(aandeel), operaties, financiering, menselijk kapitaal, IT, de wetgeving en de reputatie (zie figuur 7). Risico's kunnen sterk variëren binnen een organisatie en moeten bij een ERM-besluitvormingsproces daarom collectief beschouwd worden. Het management moet identificeren welke risico's beïnvloed worden door een beslissing tot uitbesteden.



**Figuur 7: ERM brengt alle risico's samen (At your own risk, Strategic Finance, july 2004, p.26)**

Hieronder wordt besproken hoe outsourcing de verschillende aspecten van ondernemingsrisico's kan beïnvloeden.

### 5.5.1 Strategische en marktgerelateerde risico's

Wanneer door de uitbesteding van een bedrijfsproces de externe specialist in contact gaat komen met klanten of andere belangrijke business partners van de uitbestedende onderneming, dan kan er mogelijk belangrijke bedrijfsinformatie verloren gaan. Zo kan bijvoorbeeld elke kloof in de kwaliteit van de servicelevering of –onderhoud directe hinder betekenen bij de mogelijkheid voor de onderneming om haar strategische objectieven te halen.

Een ander strategisch risico van een uitbesteding is het feit dat er bijna onvermijdelijk bepaalde delen van de bedrijfsstrategie kenbaar zullen gemaakt worden. Het binnenbrengen van een externe dienstverlener voor één van de bedrijfsprocessen verschaft immers (noodzakelijkerwijze) directe toegang tot bepaalde vertrouwelijke informatie van de uitbestedende onderneming.

### **5.5.2 Operationele risico's**

De Enterprise Risks Management benadering heeft de sterke eigenschap dat het alle risico's van de onderneming samen beschouwt. Specifiek voor de boekhouding zijn er niet direct individuele operationele risico's. Sommige risico's komen echter pas tot uiting wanneer ze samen met andere risico's optreden. Om zich daarvan bewust te maken, worden ze toch in het model opgenomen. Een voorbeeld staat verder besproken onder 5.5.4. Risico's in verband met menselijk kapitaal.

### **5.5.3 Financiële risico's**

- De uitbesteding van een bedrijfsactiviteit, in dit geval de boekhouding, kan de onderneming een toename in de cash flow opleveren, bijvoorbeeld door besparingen op loonkosten en kosten voor infrastructuur. Toch kan de uitbesteding ook financiële risico's met zich meebrengen. Indien de uitbesteding bedoeld is om de netto cash inkomsten te verhogen, kunnen veel verdoken of onvoorziene kosten eigenlijk een afname in de cash flow veroorzaken als de kosten niet efficiënt beheerd worden. Zo kunnen er omvangrijke, onvoorspelbare kosten opduiken bij het onderzoek naar en de

voorbereidingen op de uitbesteding en bij de zoektocht naar een geschikte externe specialist. Deze kosten omvatten bijvoorbeeld de vervoerskosten en onderzoekskosten die moeten gemaakt worden om later verrassingen te vermijden eens dat men een relatie is aangegaan met de externe serviceleverancier. Dit zijn typische kosten die aan het eigenlijke uitbestedingsproces vooraf gaan en ze worden daarom wel eens over het hoofd gezien.

- Het outsourcen van bedrijfsactiviteiten kan leiden tot kostenbesparingen met betrekking tot personeel en de infrastructuur. Maar het uitbesteden van slechts een deel van de bedrijfsactiviteit kan ook juist investeringen in personeel en infrastructuur vereisen. In het geval van de boekhouding doet zich bijvoorbeeld het volgende voor: een onderneming blijft zelf toch een groot deel van de boekhouding voeren omdat die gekoppeld is aan de inkoop en verkoop. Hierdoor is er echter zowel de kost voor eigen personeel en middelen, de kost voor de gegevenstransfer van en naar de externe specialist, als de kost voor de service van de externe specialist.
- Eenmaal dat de uitbesteding gestart is, kunnen er onvoorziene kosten optreden voor de afvloeiing van personeelsleden en de kosten bij de herstructurering van diensten.
- De financiële rapportering van uitbestedingovereenkomsten kan een significante toename van de risico's inhouden. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld worden er meer eisen gesteld in verband met de interne controle sinds de inwerkingtreding van de Sarbanes-Oxley wet in 2002. Wanneer ondernemingen bedrijfsactiviteiten als de boekhouding gaan uitbesteden, zullen er meer risico's verbonden zijn aan de ondersteuning, het onderhoud en de opvolging van de doeltreffendheid van de interne

controle. Het creëren van een uniforme controleomgeving is moeilijker als activiteiten elders verspreid zitten.

De impact van de totale kost voor de uitbesteding kan dus mogelijk datgene wat men net beoogt verhinderen, namelijk het genereren van cash.

#### **5.5.4 Risico's in verband met menselijk kapitaal**

Het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten heeft ook inherente risico's. Besparingen op arbeidskosten door outsourcing komt voort uit het ontslaan van personeel. Als de outsourcingtrend zich voort zet en in het bijzonder dan naar het buitenland, zullen werknemersverenigingen meer aandacht gaan schenken aan de relatie tussen uitbesteden en werkloosheid. De gevolgen voor de onderneming door deze toenemende druk moeten in rekening gebracht worden.

Bijvoorbeeld in een onderneming waar eerst de IT-afdeling en vervolgens nu de boekhoudafdeling werd uitbesteed, kan er angst en demotivatie bij het resterende personeel ontstaan. Dit zijn risico's die het operationele gebeuren binnen de onderneming kunnen verhinderen of in het ergste geval zelfs stilleggen (bijvoorbeeld door stakingen). Deze bedreigingen hebben dus niet alleen effect op het menselijk kapitaal van de onderneming, maar ook op de operationele en strategische risico's die eerder besproken werden.

In het geval van een uitbesteding van de boekhouding, slaan risico's in verband met het menselijk kapitaal niet direct op de boekhouding maar eerder op ander vlakken binnen de onderneming. Het is dus noodzakelijk het mogelijke effect van outsourcing op het menselijke kapitaal, doorheen de hele organisatie, te evalueren.

### **5.5.5 IT-risico's**

Veel outsourcingovereenkomsten komen tot stand omdat bedrijven niet altijd in staat zijn de informatie technologie bij te blijven. Hierdoor wordt echter IT in het bijzonder een risicogebied voor de uitbestedende onderneming.

De snelheid en de mogelijkheid van het Internet om informatie wereldwijd te verzamelen, te delen en uit te wisselen, laat ondernemingen toe bedrijfsfuncties te verplaatsen naar om het even welke locatie. In het geval van uitbesteding van de boekhouding zal het grootste gedeelte van de taken en lasten echter gedragen worden door de IT-infrastructuur van de externe specialist. De inherente risico's van toegang tot het Internet zijn ons echter allemaal bekend. Computervirussen, falingen, toegangswegeringen, privacykwesties en problemen bij transfer van elektronische data zijn allemaal IT risico's die moeten beheerd worden door continue updates van de technologie, zoals firewalls, digitale handtekeningen en andere veiligheidspreventie technieken.

Daarnaast kunnen er, wat de IT-communicatie betreft, hindernissen ontstaan tussen de externe specialist en het personeel van de uitbestedende onderneming. Daar waar voorheen de communicatie intern, informeel en eenvoudig van man tot man kon gaan, zal die nu veel informeler verlopen. Een gebrekkige communicatie tussen de externe specialist en de uitbestedende onderneming kan bijvoorbeeld leiden tot het foutief interpreteren van informatie, het nemen van verkeerde beslissingen en zo meer.

Al deze IT risico's zouden moeten bekeken worden vanuit het perspectief van de gehele onderneming om te verzekeren dat zowel individuele als interactieve risico's

doeltreffend gecontroleerd en beheerd worden tot op een niveau dat voor de stakeholders aanvaardbaar is.

### **5.5.6 Wettelijke en reglementaire risico's**

Op het vlak van wetgeving kan de uitbesteding van de boekhouding ook nieuwe risico's creëren. Wettelijke kwesties, gerelateerd aan privacy, vertrouwelijkheid en veiligheid van de transacties van de onderneming, kunnen de wettelijke risico's verhogen als ze niet doeltreffend beheerd worden. Wanneer klanten, leveranciers of andere partners gaan lijden onder de schade door onzekere transacties, dan kunnen hieruit juridisch problemen voortvloeien.

In het geval van ondernemingen die internationaal opereren, is er nog een bijkomend aspect in verband met de wetgeving. Deze ondernemingen, die hun boekhouding uitbesteden, zouden op de hoogte moeten zijn van de wettelijke en reglementaire eisen van het gastland waar de externe specialist gevestigd is. Andere landen hebben immers vaak een verschillende reglementering in verband met externe verslaggeving, fiscaliteit, belastingen en lonen.

### **5.5.7 Reputatie risico's**

Van alle risico's die een onderneming kunnen bedreigen, zijn de risico's voor de reputatie van de onderneming de moeilijkste om te meten, maar vaak ook de meest cruciale. Bedrijven investeren en leveren inspanningen om hun externe imago te behouden en te verbeteren zodat ze belangrijke business partners kunnen aantrekken en hun marktaandeel behouden.

Indien echter outsourcing verder de aandacht gaat blijven trekken van het grote publiek, kunnen negatieve indrukken enorme reputatierisico's creëren. Zeker in het geval wanneer er naar het buitenland uitbesteed wordt, kan de angst voor werkloosheid een diepe impact hebben op de locale of nationale reputatie van gelijk welke onderneming.

Daarnaast kan er ook een reputatierisico ontstaan wanneer men voor de uitbestedingsopdracht in zee gaat met een externe specialist die recent negatief in de media verschenen is. De financiële schandalen van de voorbije jaren zoals Enron, Parmalat, Ahold, Lernout & Hauspie worden vaak gelinkt aan de advies- en auditkantoren van de Big Four. Deze negatieve reclame speelt de onderneming mogelijk parten wanneer ze haar boekhouding in handen geeft van één van deze vier. Het kan immers het vertrouwen van de stakeholders in hun onderneming beïnvloeden.

(Beasley, M., S., Bradford, M., Pagach D., Strategic Finance, Juli 2004)

## **5.6 Besluit**

Het uitbesteden van de boekhouding heeft voor vele ondernemingen voordelen opgeleverd, in het bijzonder dan door kostenbesparing, risicoreducties, het zich kunnen focussen op hun kernactiviteiten en zo meer. Tegelijk kunnen er echter ook talrijke risico's ontstaan die verscheidene aspecten van de onderneming kunnen aantasten.

Niet alleen de blootstelling aan deze individuele risico's moet worden geëvalueerd en gecontroleerd, maar ook hun interactieve of cumulatieve effect moet worden beheerd op basis van een risico portfolio. Een falen in de evaluatie en het beheer

van de outsourcingrisico's vanuit een ERM-perspectief kan leiden tot een accumulatie van risico's die veel groter is dan de risicoreductie die de outsourcingovereenkomst aanbiedt. Hierdoor worden eveneens de belangrijkste stakeholders blootgesteld aan een grotere risicomaat dan zij verlangen.

Een Enterprise Risk Management benadering voor de uitbesteding van de boekhouding kan het management en de raad van bestuur helpen de verwachtingen in te lossen in verband met het risicobeheer voor de onderneming.

## **6 Praktijkstudie en terugkoppeling naar de literatuur**

### **6.1 Inleiding**

In de voorgaande hoofdstukken hebben we inzicht kunnen verwerven in dat wat de literatuur vermeldt over outsourcing van de boekhouding en risicobeheer. Vervolgens komen we bij het praktijkonderzoek dat na de literatuurstudie uitgevoerd werd. De bedoeling van de praktijkstudie is om de theoretische benaderingen van het onderwerp aan de praktijk te toetsen. In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het praktijkonderzoek neergeschreven.

Achtereenvolgens worden de onderzoeksopzet, de keuze van de bevoorrechte getuigen en de resultaten van de interviews besproken.

### **6.2 De onderzoeksopzet**

#### **6.2.1 Bevoorrechte getuigen**

Voor het praktijkonderzoek heb ik vier interviews afgenomen bij personen die een managersfunctie bekleden binnen de accountancyafdeling van de vier internationale ondernemingen die in Limburg professionele diensten aanbieden op het vlak van revisoraat, accountancy, fiscaal en juridisch advies en managementadvies. Ik sprak met Mevr. An Landeloos (Manager bij KPMG Accountants te Hasselt), met Dhr. Marc Frisson (Manager bij E&Y Accountants Hasselt), met Dhr. Frank Schouteden (Supervisor, Accountant bij Deloitte Fiduciaire Hasselt) en met Mevr. Ria Crauwels (Manager bij BDO Accountants in Hasselt). Het

vierde Big Four kantoor, PricewaterhouseCoopers, werd niet opgenomen omdat het geen kantoor in Hasselt heeft. Alle getuigen hebben reeds tussen de 6 en 16 jaar werkervaring binnen het domein van de accountancy.

Om in contact te komen met de bevoorrechte getuigen, heb ik steeds naar de receptie van het betreffende accountancykantoor getelefoneerd. Zodra ik de geschikte persoon binnen de onderneming bereikte, werd een afspraak vastgelegd. De interviews vonden steeds plaats in het gebouw van het betreffende kantoor. Geen enkele vraag om medewerking werd geweigerd, waarvoor dank. De lijst van bevoorrechte getuigen is opgenomen in bijlage I.

### **6.2.2 Verantwoording van de onderzoeksvorm**

Bij aanvang van het praktijkonderzoek is besloten om voor een experience survey-onderzoek te kiezen. Ik ben van mening dat interviews voor dit onderzoek informatie kunnen verzamelen die met andere onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld enquêtes of een gevalstudie, niet te verkrijgen valt. Het persoonlijke contact met de getuigen laat toe om op het moment zelf nog dieper in te gaan op gegeven antwoorden en om eenvoudig spontane uitingen en interactie van de geïnterviewde te registreren.

### **6.2.3 Verantwoording van de vragenlijst voor de interviews**

De interviews zijn gebaseerd op een aantal basisvragen en deze waren dezelfde voor elk van de vier interviews. De volledige vragenlijst voor de interviews is opgenomen in bijlage II. Naast de basisvragen ontstonden er tijdens het interview

meer specifieke en gedetailleerde vragen om in te gaan op de antwoorden van de geïnterviewde personen. De lijst met basisvragen is eerder beperkt gehouden om zo veel mogelijk informatie van de getuigen zelf te laten komen. Ze dienden dus eerder om het interview te sturen. Op die manier is getracht antwoorden te formuleren op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen.

#### **6.2.4 Afbakening van het onderzoek**

Er moet duidelijk vermeld worden dat voor het praktijkonderzoek alleen interviews afgenomen zijn langs de aanbodzijde van de uitbesteding. Bij de verwerking van de resultaten zijn dus alleen antwoorden van de leveranciers van boekhoudkundige adviesverlening besproken. De lezer moet rekening houden met het feit dat de getuigen mogelijk hebben geantwoord vanuit een voor hen voordelig standpunt. Dit is vooral van toepassing bij het gedeelte over risicobeheer.

Er zijn geen gesprekken geweest met getuigen uit ondernemingen die hun boekhouding uitbesteedden, met andere woorden de klanten of de vraagzijde van de uitbesteding. Het bleek in de praktijk erg moeilijk een representatief staal samen te stellen van gebruikers, vandaar dat wij ons tot de aanbodzijde hebben beperkt. Hierover vindt u meer uitleg onder “vragen en suggesties voor verder onderzoek”.

### **6.3 Bespreking van de resultaten**

Om de resultaten te verwerken heb ik alle informatie uit de vier interviews verzameld, geordend en neergeschreven onder enkele grote topics.

De vier getuigen hebben over het algemeen gelijklopende antwoorden gegeven op de vragen. Daarom zijn de antwoorden steeds geformuleerd als een algemeen besluit over een bepaalde topic en alleen wanneer één of meerdere getuigen een afwijkend antwoord had, werd dit expliciet vermeld.

### **6.3.1 Accountancy**

#### 6.3.1.1 Welke ondernemingen besteden hun boekhouding uit?

Voor elk van de ondernemingen die boekhoudkundige diensten aanbieden geldt eigenlijk hetzelfde: in principe komt elke potentiële klant in aanmerking om in hun klantenbestand opgenomen te worden, gaande van een eenmanszaak tot een grote internationale onderneming. Zowel bijvoorbeeld een dokter, een bakker als een KMO of een grote onderneming uit een multinationale groep doet beroep op de diensten van deze accountants. Aangezien alle accountingkantoren die aan het praktijkonderzoek meewerkte in Limburg gevestigd zijn, opereren ze ook voornamelijk op de Limburgse markt. Dit heeft als gevolg dat het grootste aandeel in hun klantenportefeuille bestaat uit KMO's. Van de ondervraagden vermeldt alleen BDO zich expliciet te willen richten op KMO's en familiale bedrijven, wat niet wegneemt dat andere type ondernemingen tot hun klanten behoren.

Op de vraag of er binnen de klantenportefeuille van de accountancykantoren bepaalde sectoren zijn die meer of minder beroep doen op de boekhoudkundige services, is het antwoord dat er geen sectoriele verschillen bestaan in hun klantenbestand. Met andere woorden is de vraag naar uitbesteding niet aan

bepaalde sectoren gebonden en daarom komt ook vanuit dit aspect elke onderneming voor uitbesteding in aanmerking.

#### 6.3.1.2 Welke vormen van uitbesteding komen er voor?

Wanneer we terugkijken naar de verschillende vormen van outsourcing die in de literatuurstudie vermeld werden, kunnen we vaststellen dat in de praktijk voor de uitbesteding van de boekhouding maar twee vormen voorkomen, namelijk de volledige en de gedeeltelijke uitbesteding.

Volgens de getuigen neemt de volledige uitbesteding maar een klein aandeel voor haar rekening, ongeveer tien procent van de klanten. De accountants noemen deze klanten licht ironisch "schoendoosklanten". Dit zijn eerder de kleine klanten, bijvoorbeeld een dokter, een slager of de kleinere KMO's, die bijna letterlijk met een schoendoos vol papieren, facturen en nota's binnenstappen bij de accountant om deze te laten registreren in hun boekhouding. Deze klanten hebben geen notie van boekhouden, hebben geen interne boekhouding of willen er eenvoudigweg niets mee te maken hebben. Hun enige vraag voor de accountant is dat op het einde van het boekjaar hun boekhouding en aangifte in orde is.

Het overgrote deel van klanten verkiezen een gedeeltelijke uitbesteding van de boekhouding. Volgens de geïnterviewden ontstaat dit vanuit het idee "alles wat je afgeeft, ben je kwijt." De klanten die hierom vragen, zijn ondernemingen die zelf een interne boekhouding voeren. Bij gedeeltelijke uitbesteding blijft de opdracht voor de externe accountant, voor wat de registratie in de boekhouding betreft, beperkt tot het doorvoeren van eindejaarsverrichtingen en correcties.

De andere vormen van outsourcing die in de literatuurstudie vermeld werden, zoals co-outsourcing, Joint Venture outsourcing en Facilities Management, zijn zelden of

nooit van toepassing voor uitbesteding van de boekhouding. Bijvoorbeeld co-outsourcing: Voor de uitbesteding van boekhoudkundige taken wordt er slechts beroep gedaan op één externe specialist en het is dus niet het geval dat de uitbestedende onderneming deze taak laat verdelen.

Verder zijn er uit de praktijkstudie twee vormen van outsourcing voort gekomen die niet in de literatuur aangehaald werden en die aansluiten bij een gedeeltelijke uitbesteding, met name Interim-accounting en e-accounting. Hierop wordt verder ingegaan onder 6.3.1.5 Trends in accountancy outsourcing.

#### 6.3.1.3 Wat wordt er uitbesteed?

Om te bespreken wat de geïnterviewden vertelden over hetgeen er concreet wordt uitbesteed door de ondernemingen, leggen we ondermeer de link met wat in de literatuur besproken werd over de opsplitsing van het vakgebied accountancy. (Zie 4.2 Opsplitsing van het vakgebied accountancy.)

De literatuur spreekt van een onderscheid tussen financial en management accounting of met andere woorden van een onderscheid tussen enerzijds het eenvoudigweg registreren in de boekhouding, het opstellen van de jaarrekening en anderzijds de interne verslaggeving met analytisch boekhouden, kostprijsberekening en zo meer.

Uit de gesprekken met de verschillende externe dienstverleners blijkt dat in werkelijkheid dit onderscheid op dezelfde wijze bestaat, theoretisch althans. Wanneer we in de praktijk kijken naar de concrete taken die de accountants moeten uitvoeren voor de klanten, dan blijkt dat voor bijna alle klanten dit onderscheid wegvalt en de twee takken totaal met elkaar verweven worden.

Het theoretische onderscheid blijft alleen bestaan bij de uitbesteding zoals “de schoendoosklanten” die van hun accountant verwachten. Deze klanten voeren geen eigen boekhouding en gaan alleen een uitbestedingsovereenkomst aan voor het opstellen van de resultaatrekening, de balans. Concreet komt het er op neer dat de onderneming de volgende taken gaat uitbesteden aan de accountant, van het ingeven van facturen, de verwerking van bankuittreksels, eindejaarsverrichtingen tot de opstelling van de finale jaarrekening. Over het algemeen zijn het de eenmanszaken en de kleinste KMO's die om deze diensten vragen. Ze vragen verder geen adviserende diensten.

Zoals reeds eerder aangehaald zijn echter de overgrote meerderheid van de ondernemingen die boekhoudkundige taken uitbesteden KMO's of grotere bedrijven. Deze bedrijven beschikken in het algemeen over een interne boekhouding en gaan voor de uitbestedingsovereenkomst minder duidelijk een onderscheid maken tussen financial en management accounting. De KMO's en grotere bedrijven verzorgen via hun interne boekhouding zelf de input voor hun jaarrekening waardoor de taken van de accountant, voor wat betreft de externe verslaggeving, beperkt blijft tot het assisteren bij het jaarlijks terugkerende, technische gebeuren, correcties en enkele bijzondere verrichtingen voor de afsluiting van jaarrekening. Daarna start pas de belangrijkste taak voor de externe accountant, namelijk het gedeelte van de management accounting. De getuigen voor de praktijkstudie vertelden dat de concrete opdrachten voor dergelijk klanten zijn, het opmaken van budgetten, een financiële planning, begeleiding bij hun strategie en investeringen en zo meer. Deze groep van bedrijven verwacht van hun accountant dus eigenlijk “een totaalpakket” van diensten die zich concentreren rond financiële adviesverlening. Uiteraard kan de omvang van de diensten voor zowel de externe en interne verslaggeving aangepast worden aan de noden van de klanten.

De andere uiterste situatie, het geval waarbij de klanten uitsluitend financiële adviesverlening vragen, zonder dat de accountant enige inbreng heeft bij de input voor de registratie van de boekhouding of het opstellen van de jaarrekening, komt volgens de geïnterviewde personen in de praktijk niet voor.

In de literatuurstudie van deze eindverhandeling is alleen de uitbesteding van de zuiver boekhoudkundige activiteiten besproken. In de praktijk echter worden aan deze uitbesteding vaak nog een reeks andere activiteiten gekoppeld. Zo bieden de grote accountancykantoren de klanten ook diensten aan om hen bij te staan bij onder andere de belastingberekening, de fiscale aangifte en de BTW-aangifte. Heel vaak worden deze diensten vanaf het begin in de uitbestedingsovereenkomst opgenomen. Volgens de geïnterviewden is de reden dat de grote accountancykantoren alle middelen daarvoor in huis heeft. Hun specialisten inzake het financiële, het fiscale en BTW huizen vaak onder één dak en kunnen zo efficiënt aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

#### 6.3.1.4 De redenen voor outsourcing

Uit de gesprekken met de bevoorrechte getuigen springt zeer duidelijk één reden voor outsourcing van de boekhouding als belangrijkste naar voren, namelijk de noodzaak om de externe, maar vooral de interne verslaggeving, te verbeteren. De ondernemingen zelf beschikken niet over de kennis en middelen om bijvoorbeeld goede financiële analyses te maken. De grote accountancykantoren daarentegen beschikken over de recentste know-how en technologieën in hun specialisatie om elke potentiële klant opmerkelijk betere adviesverlening te bieden en daarop willen de bedrijven zich beroepen. De klanten zijn meestal zelf in staat om de registratie te doen en ze verwachten van hun accountant meer dan louter het input boekhoudwerk voor de registratie. De evolutie heeft er toe geleid dat klanten

begeleiding willen bij financiële analyses, budgetteringen, financiële beslissingen en de bepaling van hun strategie.

Een kleine vennootschap, bijvoorbeeld een bakker of een dokter, laat haar boekhouding uitbesteden omdat ze zelf niet de nodige kennis heeft voor de registratie, KMO's en grotere bedrijven die zelf een interne accountant hebben, besteden uit om advies in te winnen voor interne verslaggeving. In beide gevallen is de reden dat ze de service willen verbeteren door ze uit te geven aan een specialist omdat ze zelf niet in staat zijn om beter te doen.

Naast de reden dat ondernemingen de kwaliteit van hun verslaggeving willen verhogen, vermelden de bevoorrechte getuigen nog enkele andere redenen. Bepaalde vennootschappen besteden de boekhoudactiviteiten uit om strategische redenen; ze kunnen zich op die manier immers focussen op hun kernactiviteiten zonder zich druk te maken over de boekhouding.

Een andere reden die enkele getuigen aanhalen is het feit dat outsourcing veel van de managementtijd en -middelen kan vrijmaken ten behoeve van meer creatieve bezigheden. De uitbesteding kan veel verspilling van tijd en geld aan management accounting binnen een onderneming vermijden.

In de literatuurstudie werd vermeld dat de uitbesteding van de boekhouding voortgekomen is uit de IT-outsourcing. Destijds hadden zowel de IT- als de boekhouduitbestedingen voornamelijk een financiële reden. Zowel Dhr. Marc Frisson als Mevr. Ria Crauwels zeggen in hun interview dat een uitbesteding vanuit financiële overweging op de dag van vandaag minder van toepassing is dan pakweg tien jaar geleden, zeker voor het gedeelte van de externe verslaggeving. De reden is dat de grote accountingkantoren voor het eenvoudige inputwerk gewoon te duur zijn en ondernemingen deze taak gewoon beter op zichzelf nemen.

Dit verklaart mede waarom de meeste ondernemingen nog steeds een interne boekhouding voeren.

In de literatuur werden naast de bovenstaande nog enkele andere redenen en motivatoren besproken, namelijk de implementatie van de Sarbanes-Oxley-wet, onzekerheden tegengaan, financiële flexibiliteit, het genereren van cash, het niet moeten investeringen in financiële systemen, de mogelijkheid om de recentste technologieën te kunnen aanspreken en risicoreductie. In de interviews werd door de getuigen niet verteld dat dit redenen zijn waarom een onderneming zijn boekhouding gaat uitbesteden. De implementatie van de Sarbanes-Oxley-wet en het genereren van cash zijn zelfs niet echt van toepassing op hun klantenbestand omdat het merendeel KMO's zijn. De getuigen zeggen wel dat deze redenen de keuze om uit te besteden kunnen ondersteunen en dit sluit dan aan bij het feit dat sommige auteurs in de literatuur een opsplitsing maken tussen echte redenen en "drivers" voor outsourcing. Andere redenen dan die in de literatuurstudie werden besproken, werden door de geïnterviewd niet vernoemd.

#### 6.3.1.5 Trends in accountancy outsourcing

De getuigen die alle toch reeds jaren ervaring hebben in de accountancysector stellen vast dat het adviserend gedeelte, met andere woorden de interne verslaggeving, binnen het totale takenpakket van de grote accountancykantoren toeneemt. Dit komt omdat enerzijds de dienstverlener hier zelf op aanstuurt, anderzijds merkt de klant dat hij de meeste baat heeft bij een gedeeltelijke uitbesteding. De dienstverlener levert de klant immers maar weinig toegevoegde waarde bij het opmaken van de jaarrekening, terwijl dat voor het adviserende gedeelte wel het geval is.

Ria Crauwels van BDO stelt vast dat hun klanten veeleisender worden, zeker in het geval van de klanten uit de financiële sector. Ze vragen meer, sneller en vaker informatie van hun accountant.

Een nieuwe trend in de accountancysector heet interim-accountancy en is een viertal jaren geleden gestart. Interim-accountancy komt er op neer dat de interne boekhouding van een vennootschap voor zeer korte periode de hulp inroept van een externe accountant om specifieke, meer complexe problemen op te lossen, om technische bijstand of gewoon als extra hulp in drukkere periodes. Bijvoorbeeld in het geval van bedrijven die een achterstand of een gebrek aan accuratesse in de boekhouding hebben, die worden geconfronteerd met een plots vertrek of een tijdelijke afwezigheid van hun boekhouder, accountant of financieel directeur, of die extra mankracht nodig hebben om tegemoet te komen aan fiscale en BTW-verplichtingen met scherpe deadlines. Concreet zal er een personeelslid van het accountancybureau bij de klant ter plaatse komen om oplossingen te bieden al naar gelang de behoeften van de klant.

Toch blijven veel klanten nog weigerachtig tegenover deze interim-diensten voor boekhouden. De reden is dat ze de externe accountant zien als een indringer in hun boekhoudactiviteiten of gewoon omdat ze denken dat ze het zelf toch nog beter kunnen. De geïnterviewden vertelden dat deze interim-dienst in de beginperiode moeizaam van de grond kwam. Ze zijn echter wel van mening dat er in de toekomst een toename van de vraag naar deze interim-opdrachten zal zijn, eens dat de klanten op de hoogte zijn van het aanbod en er meer mee vertrouwd zullen zijn.

Een tweede trend in accountancy is e-accounting en deze tool wordt recent bij KPMG, Ernst & Young en BDO aangeboden. E-accounting houdt concreet in dat de ondernemingen via een online registratie gegevens kunnen invoeren in de

boekhouding. De accountant stelt daarvoor een softwarepakket ter beschikking via haar server. (Bijvoorbeeld BDO werkt sinds 2000 met het softwarepakket Venice van C-logic.) De klanten kunnen zelf de input via het Internet doen en hebben hiervoor slechts een beperkte boekhoudkundige kennis voor nodig.

Eenzijds willen de grote accountingkantoren zich kunnen focussen op het adviserend boekhoudkundig werk omdat ze hierbij de meeste toegevoegde waarde kunnen leveren voor de klant. Anderzijds is het zuivere inputwerk vaak te duur voor de klant om uit te besteden. De nieuwe geïntroduceerde tool e-accounting vult deze kloof goed op. Bovendien heeft dit systeem het voordeel dat zowel de klant als de accountant op elk moment informatie kan toevoegen en correcties maken en steeds toegang heeft tot de laatste gegevens. Daarnaast heeft de klant de garantie van een back-up van zijn boekhouding, zodat er nooit gegevens verloren kunnen gaan.

In de beginperiode waren de klanten vrij terughoudend tegenover e-accounting en het heeft dan ook enige tijd geduurd voordat de klanten vertrouwd geraakten met dit systeem. De voornaamste reden is dat ze toch wat moeite hadden met het idee dat hun boekhouding op het Internet geplaatst werd. Bij de klanten wekte dit namelijk de indruk dat iedereen toegang kan krijgen tot hun gegevens. Ondertussen heeft het inbouwen van adequate beveiligingssoftware de stap naar e-accounting voor de onderneming vergemakkelijkt.

Frank Schouteden vertelde in zijn interview dat Deloitte ook al enige tijd in de startfase zit met een dergelijk systeem. Hij vermeldde ook dat e-accounting mogelijk structurele wijzigingen binnen een onderneming met zich mee kan brengen. Hij beschreef het voorbeeld waarbij een secretaresse haar takenpakket uitgebreid kan worden en waarbij ze geüpgrade wordt tot boekhoudster. In deze situatie verzorgt die boekhoudster de input voor de boekhouding en schakelt het

management de externe accountant in voor het gedeelte van de management accounting. Maar voorlopig is dit nog wat koffiedik kijken.

### **6.3.2 Risico's en risicobeheer**

Het tweede luik in het praktijkonderzoek heeft als doel om via de interviews met de bevoorrechte getuigen na te gaan welke risico's bij hun klanten kunnen ontstaan door uitbesteden en hoe de accountancykantoren deze risico's beheren.

#### 6.3.2.1 Risico's

- Strategische en marktgerelateerde risico's

Tijdens de interviews bevestigde elke getuige dat er voor de ondernemingen mogelijk risico's ontstaan met betrekking tot de relaties met hun klanten en leveranciers. Vooral indien de onderneming zou opteren voor een volledige uitbesteding van de boekhouding. Dit zou immers betekenen dat de accountant ook veel contacten met klanten en leveranciers zou gaan onderhouden, bijvoorbeeld voor de facturatie of opvolging van leveringen en betalingen.

Om dit risico te vermijden zijn alle accountancykantoren voorstander van een gedeeltelijke uitbesteding. Ze zijn van mening dat de ondernemingen best zelf de input verzorgen omdat ze zo beter in staat zijn om hun gegevens op te volgen. Ze raden de ondernemingen aan een interne boekhouding te blijven voeren om de contacten en de opvolging van de klanten geen schade toe te brengen.

Ook de module van e-accounting tracht te vermijden dat de accountant te zeer in contact komt met de klanten of leveranciers van de ondernemingen. E-accounting laat immers toe dat de accountant toch op elk moment toegang heeft tot de boekhouding van de onderneming. Op die manier kan de accountant tijdig de onderneming verwittigen wanneer er voor bepaalde zaken ingegrepen moet worden, zonder dat hij tussenkomt in de relaties van de onderneming met haar leveranciers of klanten. . Via e-accounting staat de onderneming in direct contact met haar accountant en blijft ze toch zelfstandig de contacten met haar klanten en leveranciers bewaren.

- Operationele risico's

Het risico bestaat dat kleine ondernemingen, in het bijzonder de eenmanszaken, door de uitbesteding na verloop van tijd geen idee hebben van wat hun accountant precies doet. In veel gevallen willen dergelijke klanten het ook niet weten, ze hebben er dikwijls ook geen boodschap aan. Deze klanten vertrouwen gewoon op de kennis van zaken en de correctheid van hun accountant.

Uit de interviews met de accountants blijkt dat zij trachten dit risico te verhelpen door op regelmatige tijdstippen de klanten uitgebreid op de hoogte te brengen van de gang van zaken van hun vennootschap om hen zo terug inzicht te geven in de cijfers. Ook hier weer wijzen de bevoorrechte getuigen op het belang van een interne boekhouding, namelijk om te vermijden dat de klanten voeling zouden verliezen met de boekhouding van hun onderneming, is het beter dat de klanten zelf de registratie van de boekhouding doen.

- Risico's in verband met wetgeving

De ondernemingen die filialen in het buitenland bezitten en die hun totale boekhouding willen uitgeven, kunnen specifieke risico's tegenkomen in verband met de verschillende wetgevingen in de betreffende landen. De mogelijkheid om dergelijk risico's te beheren, is één van de sterktes van de accountingkantoren waar de interviews plaats vonden. Ze maken immers allemaal deel uit van een internationale groep en kunnen daarom steeds beroepen op de kennis van hun buitenlandse collega's. De buitenlandse filialen van deze grote accountants werken immers met dezelfde methodologie en onder hetzelfde kwaliteitslabel. De getuigen vertelden dat ze eigenlijk voortdurend samenwerken met hun buitenlandse collega's en op die manier kunnen ze optimale diensten aan hun klanten bieden.

- Reputatie risico's

De grote accountingkantoren zijn zich wel bewust van hun negatieve imago naar hun klanten toe, voornamelijk dat ze te duur zijn, dat ze niet altijd de taal van de klant spreken én dat ze een aandeel hebben in de financiële schandalen uit het verleden. Daartegenover staat dat de kleine accountancykantoren de media gewoon niet halen. Dhr. Frisson van Ernst & Young is ervan overtuigd dat dit voor vele klanten een rem is om de stap naar outsourcing te zetten. Maar klanten beseffen dat de kleine, plaatselijke kantoren minder sterk staan wat betreft technisch mogelijkheden, flexibiliteit, de inhoudelijke benadering van de dossiers en zo meer.

Daar waar de taak voor de kleinere kantoren stopt na het financieel boekhouden, kunnen de grotere kantoren de sprong naar echte, grondige advisering aanbieden. Dit vertrouwen moet de klanten overtuigen en een antwoord zijn op de vragen die klanten hebben in verband met hun eigen imago of dat van hun externe specialist wanneer ze een uitbestedingsovereenkomst aangaan.

Dhr. Schouteden van Deloitte en Mevr. Crauwels van BDO zijn van mening dat er voor hun klanten geen reputatierisico ontstaat bij de uitbesteding van boekhoudkundige taken. In tegendeel, zij zijn er van overtuigd dat de accountingdiensten die ze aanbieden op de markt een zeer goede naam hebben. Bovendien weten de klanten bij het aangaan van een uitbestedingsovereenkomst dat de dienstverlener uiteindelijk niets moet attesteren zoals bij een aanbesteding voor audit wel het geval is. Met andere woorden werkt de accountant met cijfermateriaal en gegevens die door de klant aan hem bezorgd zijn, en daarvoor ligt de verantwoordelijkheid van de juistheid bij de klant. Tussentijds en op jaareinde houden de accountants wel een bespreking met de klant waarbij overeengekomen wordt dat de jaarrekening als zodanig wordt neergelegd.

- Overige risico's

Of er een verband bestaat tussen uitbesteding van de boekhouding en het ontstaan van risico's zoals financiële risico's, IT-risico's en risico's in verband met menselijk kapitaal konden de geïnterviewden niet bevestigen. Deze risico's blijven dus in theorie bestaan maar zijn aan de hand van de interviews niet aan de praktijk getoetst.

- Insourcing

Een risico dat niet in de literatuurstudie vermeld werd maar dat uit het interview met E&Y is gebleken, is het risico dat een klant na een bepaalde periode van outsourcing nog moeilijk weg kan bij de externe specialist. Door het feit dat de accountant na verloop van tijd zoveel van de klant weet, en soms zelfs meer dan de klant zelf, kan het voorkomen dat de klant onmogelijk de boekhoudtaken gewoon zelf terug kan overnemen.

Om dit risico te reduceren kan de klant opnieuw grijpen naar oplossingen die reeds eerder aangehaald werden. De klant zou moeten trachten zelf de interne boekhouding te voeren om op de hoogte blijven en op regelmatige tijdstippen een onderhoud moeten hebben met zijn externe accountant. Verder kan het gebruik van e-accounting bijdragen tot de boekhoudkundige kennis van de klant.

### 6.3.2.2 Enterprise Risk Management

Uit de interviews met de bevoorrechte getuigen bleek al snel dat er in de praktijk niet zoiets als een Enterprise Risk Management framework gebruikt wordt bij de accountingkantoren die aan het praktijkonderzoek meewerkten. De reden wordt hieronder gegeven.

De accountants bieden hun klanten geen service risicobeheer aan binnen hun dienstenpakket voor boekhouden. Ze beperken zich slechts tot het vermelden van enkele risico's waarvoor ze een adequate oplossing in huis hebben (zie 6.3.2.1. Risico's).

Het is totaal niet zo dat ze voor hun klanten trachten alle risico's te identificeren die mogelijk kunnen ontstaan, deze risico's in kaart brengen, deze risico's aan elkaar en aan andere bedrijfsrisico's gaan koppelen en ze tenslotte in een risicomodel opnemen. Over risicomanagement doorheen de gehele onderneming is hier dus geen sprake. Sommige getuigen zijn echter van mening dat een dergelijke risicobeheersing voor de klant anders wel welkom zou zijn.

De lezer moet wel in het achterhoofd houden dat dit praktijkonderzoek uitgevoerd is op basis van interviews langs de aanbodzijde van de uitbesteding. De accountants zouden dus eigenlijk tegen hun eigen belangen ingaan als ze

uitgebreid de aandacht zouden vestigen op risico's die bij een klant kunnen ontstaan na de uitbesteding.

Het lijkt er wel op dat in de praktijk wat risicomanagement bij uitbesteding van de boekhouding betreft, de bal volledig in het kamp van de klanten zelf ligt. Hierover vindt u meer onder "vragen en suggesties voor verder onderzoek".

## **7 Algemeen besluit**

De bedoeling van deze eindverhandeling was te onderzoeken om welke redenen ondernemingen hun boekhouding uitbesteden, welke risico's hierbij kunnen ontstaan en hoe deze risico's worden beheerd? Het onderzoek werd uitgevoerd langs de aanbodzijde van boekhoudkundige uitbesteding.

Door toedoen van de globalisering en de snellere verandering van de technologie, verkeren ondernemingen in een economisch milieu waarin het moeilijk is om competitief te blijven ten opzichte van hun concurrenten. Om die redenen gaan bedrijven zich steeds meer focussen op hun kernactiviteiten en nemen ze de beslissing om de niet-kernactiviteiten uit te besteden. Dit is ook het geval voor de boekhouding.

Uit gesprekken met bevoorrechte getuigen is gebleken dat meeste ondernemingen één voornaamste reden hebben om beroep te doen op een externe accountant. De ondernemingen vragen om financiële adviesverlening; advies voor de externe maar vooral de interne verslaggeving omdat ze zelf niet genoeg kennis en financiële efficiëntie daarvoor in huis hebben. Als gevolg opteert het overgrote deel van de bedrijven voor een gedeeltelijke uitbesteding van de boekhouding en verzorgen zelf de input voor de externe verslaggeving.

Andere redenen die bedrijven hebben om tot outsourcing over te gaan is voor het vrijmaken van managementtijd en -middelen, voor de implementatie van de Sarbanes-Oxley-wet, om onzekerheden tegen te gaan, voor financiële flexibiliteit, risicoreductie en voor de mogelijkheid om de recentste technologieën te kunnen aanspreken. Dit zijn echter geen doorslaggevende redenen, maar eerder "drivers" die de keuze voor outsourcing nog eens ondersteunen. Een uitbesteding van de

boekhouding vanuit financiële overweging zijn op de dag van vandaag minder van toepassing

Het praktijkonderzoek heeft ons ook gewezen op enkele nieuwe trends in de accountancysector, namelijk interim-accountancy en e-accounting.

Voor het gedeelte van de studie over risicobeheer kunnen we uit de interviews besluiten dat er in de praktijk niet zoiets als een Enterprise Risk Management framework gebruikt wordt bij de accountingkantoren. De accountants bieden hun klanten geen service risicobeheer aan binnen hun dienstenpakket voor boekhouden.

De externe accountants zullen niet trachten alle risico's te identificeren die mogelijk kunnen ontstaan, deze risico's in kaart te brengen, deze risico's aan elkaar en aan andere bedrijfsrisico's te koppelen en ze tenslotte in een risicomodel op te nemen. Ze beperken zich slechts tot het vermelden van enkele risico's waarvoor ze een adequate oplossing in huis hebben.

De voornaamste risico's die mogelijk kunnen ontstaan volgens de getuigen zijn marktgerelateerde risico's, risico in verband met insourcing, operationele risico's en met betrekking tot wetgeving. Andere risico's werden door geen enkele getuige in het praktijkonderzoek vermeld.

Kortom, indien een onderneming bij de uitbesteding van haar boekhouding aan degelijk risicobeheer wil doen, is ze volledig op zichzelf aangewezen.

## **Vragen en suggesties voor verder onderzoek**

In de praktijkstudie hebben we ons in de eerste plaats beperkt tot interviews met bevoorrechte getuigen die werken voor de grote accountancykantoren en dus hebben we alleen een studie uitgevoerd langs de aanbodzijde van de uitbesteding. Het lijkt ons echter interessant om dezelfde studie ook eens langs de vraagzijde, dit zijn de klanten van de accountants, uit te voeren. Wat zijn vanuit hun standpunt de redenen om tot uitbesteden over te gaan? Welke zijn volgens de uitbestedende bedrijven zelf de risico's die kunnen ontstaan en hoe beheren zij deze?

Uit het praktijkonderzoek konden we ook besluiten dat de accountancykantoren geen risicobeheer bij uitbesteding als een dienst op zich aanbieden aan hun klanten. Nochtans worden er in de literatuur frameworks voor dergelijk risicobeheer besproken, bijvoorbeeld ERM. Is het misschien voor de accountancykantoren interessant, of zelfs aangewezen, om in de toekomst ook deze dienst in hun aanbod op te nemen?

## Lijst van geraadpleegde werken

### Boeken

Chase, R., Aquilano, N., Jacobs, R., *Operations management for competitive advantage*, , McGraw-Hill Companies, New York, 2001

Heywood, J. Brian, *The outsourcing dilemma, the search for competitiveness*, 2001

Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., Vanneste, J., *Financial Accounting*, De Boeck, 2004

Lefebvre, Eric R. J., *Tekst en Organisatie, Ideeën en beschouwingen voor het management van academisch denken en schrijven*, Leuven: Acco, 1997

Mercken, R., Siau, C., *Boekhouding en financiële rapportering – Boek 2*, Leuven: Garant, 1993

Morse W. & H. Roth, *Cost Accounting, Processing evaluating and using cost data*, Reading, Addison Wesley Partnership Company, 1986

Reyns, C., Jorissen, A., Vanneste, J., *Financial Accounting*, Standaard Uitgeverij, 1998

Sutton, T., *Corporate Financial Accounting and Reporting*, FT-Prentice Hall, London, 2000

Sutton, T., *Corporate Financial Accounting and Reporting*, FT-Prentice Hall, London, 2004

Wit, B. de, Mol, M., Drunen, E. van, *Uitbesteden en toeleveren, Motieven, trends en effecten*, Lemma, 1998

Young, P., Hood, J., The risk management implications of outsourcing, *Public Budgeting & Finance*, 2003

## **Artikels**

Baldoni, R., J., "The journey to successful enterprise-wide risk management", *Directorship*, p. 10-15, maart 2004

Banham, R., "Enterprising Views of Risk Management", *Journal of Accountancy*, p.65-71, juni 2004

Beasley, M., S., Bradford, M., Pagach D., "Outsourcing? At your own risk, Before outsourcing any process of function, it's essential to assess the risks enterprise-wide", *Strategic Finance*, p. 23-29, Juli 2004

Klein Aguilar, M., "COSO releases a new risk management framework", *Accounting today*, oktober/November 2004

Levinsohn, A., "How to Manage Risk – Enterprise Wide", *Strategic Finance*, p. 55-56, november 2004

Onbekende auteur, "F&A Outsourcing", *Special edition in Financial Executive International*, Maart/April 2004 (Beschikbaar: <http://www.fei.org/>)

Vencinti, D., Richards, D., A., "New ERM Model is essential to Financial Reporting Controls", *IOMA's report on financial analysis, planning & reporting*, December 2004

White, T., "Finance & Accounting Outsourcing: The Solution for the New Economy", *Corporate Finance*, p. 50-52, januari/februari 2001

## Websites

<http://www.accountancy.be/ned/>

<http://www.coso.org/>

[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

<http://www.fei.org/>

<http://www.iec-iab.be/ned/beroep.asp>

<http://www.iec-iab.be/ned/accountantnl.aspx#01>

<http://www.kintraco.nl/sarbanes.htm>

<http://www.sarbanes-oxley.com>

[http://www.tpi.net/solutions/f\\_a.aspx](http://www.tpi.net/solutions/f_a.aspx)

[http://www.ey.com/global/content.nsf/Belgium\\_D/Accoiantancy\\_-\\_Home](http://www.ey.com/global/content.nsf/Belgium_D/Accoiantancy_-_Home)

[http://www.kpmg.be/index.thtml/en/services/assurance\\_610632/AAS/index.html](http://www.kpmg.be/index.thtml/en/services/assurance_610632/AAS/index.html)

[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D2912,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D2912,00.html)

<http://www.bdo.be/nl/index.html>

<http://pwcglobal.com/Extweb/service.nsf/docid/4A9A84A132C894F580256F410044368F>

<http://www.pwc.com/be/eng/main/home/index.html>

[http://www.tijd.be/ondernemen/efficient\\_ondernemen/artikel.asp?Id=1598095](http://www.tijd.be/ondernemen/efficient_ondernemen/artikel.asp?Id=1598095)

## **Bijlagen**

**Bijlage I    Lijst van bevoorrechte getuigen**

**Bijlage II    Lijst van basisvragen voor interviews met bevoorrechte getuigen**

**Bijlage III    Samenvatting Sarbanes - Oxley Act 2002**

**Bijlage IV    COSO**

## **Bijlage I    Lijst van bevoorrechte getuigen**

1. Mevr. An Landeloos  
Manager bij KPMG Accountants te Hasselt, woensdag 20 april 2005
  
2. Dhr. Marc Frisson  
Manager bij E&Y Accountants Hasselt, donderdag 21 april 2005
  
3. Dhr. Frank Schouteden  
Supervisor, Accountant bij Deloitte Fiduciaire Hasselt, woensdag 27 april 2005
  
4. Mevr. Ria Crauwels  
Manager bij BDO Accountants in Hasselt, maandag 2 mei 2005

## **Bijlage II    Lijst van basisvragen voor interviews met bevoorrechte getuigen**

Voor elke van de interviews is er getracht te vertrekken van de zelfde vragenlijst. Hiervoor zijn twee redenen, namelijk het feit dat elke getuige ongeveer dezelfde functie bekleedt binnen een onderneming en omdat deze werkwijze de verwerking van de resultaten per topic vergemakkelijkt.

In de vragenlijst zijn eerder ruime, algemene vragen opgenomen om de getuigen zelf een zo groot mogelijke inbreng te laten doen over het onderwerp. Indien nodig werd er tijdens het gesprek op de antwoorden ingegaan met bijvragen om bepaalde aspecten verder uit te diepen.

Niet alle vragen uit de lijst zijn daadwerkelijk gesteld omdat sommige antwoorden op vragen reeds onrechtstreeks door de getuigen gegeven werden in de loop van het gesprek.

### **De basisvragenlijst:**

- Zou u zichzelf en de onderneming even kunnen voorstellen en een beschrijving geven van uw functie binnen de onderneming?
- Welke (type) ondernemingen besteden hun boekhouding uit?
- Zijn er bepaalde sectoren meer of minder vertegenwoordigd? Zijn er sectorverschillen waar te nemen?
- In welke vormen komt uitbesteding van de boekhouding voor? Volledig, gedeeltelijk, co-outsourcing,... ?
- Wat wordt er uitbesteed? Externe of interne verslaggeving? Concreet: de registratie, resultaatrekening, balans, budgetteringen, financiële analyses,... ?
- Worden de externe financiële rapportering en interne rapportering gescheiden of gekoppeld of beide uitbesteed?

- Wordt accountancy vaak gekoppeld aan andere financiële taken wanneer er wordt uitbesteed?
- Kan u bij een uitbesteding verschillen vaststellen tegenover de uitbesteding 10 jaar geleden?
- Zijn er recente trends in uitbesteden van de boekhouding? Welke?
  
- Welke zijn de redenen waarom een onderneming haar boekhouding wil uitbesteden? (Verder ingaan op de vorige vraag door redenen die de getuige niet vermeld, na te vragen, bijvoorbeeld Sarbanes-Oxley, onzekerheden tegengaan, financiële flexibiliteit, vrijmaken van managementtijd en –middelen,... ?)
- Welke is/zijn hiervan de voornaamste reden(en)?
- Hebben ondernemingen vandaag andere redenen dan tiental jaren geleden?
  
- Welke zijn de risico's die bij uw klanten kunnen ontstaan door uitbesteding van de boekhouding? (Verder ingaan op deze vraag door niet-vernoemde risico's na te vragen)
- Welke zijn hiervan de voornaamste risico's?
- Worden de risico's in kaart gebracht? Hoe gaat dit in zijn werk?
- Worden risico's individueel benaderd of aan elkaar gekoppeld?
- Hoe wordt er aan risicobeheer gedaan? Wordt er een framework of een model gebruikt?
- Wat biedt u uw klanten concreet om risico's te vermijden of te reduceren?
- Is er iemand aangesteld bij jullie of in de uitbestedende firma, die het ERM proces leidt?
- Kunt u een bepaalde trend in risicobeheer vaststellen?

## **Bijlage III Samenvatting Sarbanes - Oxley Act 2002**

**(Bron: <http://www.kintraco.nl/sarbanes.htm>)**

Dit is een samenvatting op hoofdlijnen van de Sarbanes - Oxley Act. Deze samenvatting reflecteert de inhoud van de wet zonder alomvattend te zijn of te willen zijn. De lezer moet zich realiseren dat deze wet verdere uitwerking en nadere detaillering zal krijgen.

Op 25 juli 2002 is door het Amerikaanse Congres de "Sarbanes-Oxley Act of 2002" (hierna: "de Wet") aangenomen met een meerderheid van 423 tegen 3 stemmen in het Huis van Afgevaardigden en 99 tegen 0 stemmen in de Senaat.

Een groot aantal elementen van de Wet treedt niet onmiddellijk in werking. De Wet bepaalt dat binnen 270 dagen na inwerkingtreding van de Wet een nieuw toezichthoudend orgaan voor de accountantsbranche moet worden opgericht. Vervolgens hebben accountantskantoren 180 dagen de tijd om zich bij de toezichthouder te laten registreren. Het lijkt erop dat de nieuwe vereisten van Titel I en II van de Wet, die betrekking hebben op de oprichting van het toezichthoudende orgaan en nieuwe procedures die de onafhankelijkheid van accountants moeten waarborgen, pas op dat moment, ten hoogste 450 dagen (15 maanden) vanaf nu, van kracht worden. Voor veel van de bepalingen dient de SEC binnen 180 dagen na inwerkingtreding interpretatieregels te publiceren. Bepaalde andere elementen van de Wet, zoals nieuwe verklaringsvereisten en zwaardere straffen voor topfunctionarissen, zullen daarentegen sneller in werking treden aangezien deze niet samenhangen met de oprichting van de toezichthouder of met SEC-regelgeving.

Hieronder volgt een uiteenzetting van de belangrijkste vereisten van de Wet, verdeeld over vier onderdelen: (1) gevolgen voor de aan de beurs genoteerde onderneming (hierna: "de onderneming"), (2) vereisten die gelden voor het audit committee, (3) vereisten die gelden voor de board of directors en topfunctionarissen en (4) vereisten die gelden voor het accountantskantoor.

### **I. DE ONDERNEMING**

**De Wet heeft de volgende gevolgen voor ondernemingen:**

**1. De onderneming is onderworpen aan de Wet:** De Wet definieert een "onderneming" als een onderneming wier effecten zijn geregistreerd, ongeacht of deze statutair is gevestigd in de Verenigde

Staten of elders, en een onderneming die op grond van § 15(d) van de Securities Exchange Act verplicht is verslagen te deponeren (§2).

**2. De onderneming dient een audit committee in te stellen:** De Wet verplicht in feite elke beursgenoteerde onderneming, Amerikaans of niet-Amerikaans, om een volledig onafhankelijk audit committee in te stellen (zie onderdeel II).

**3. De toezichthouder kan verklaringen en het controledossier met betrekking tot een onderneming eisen:** De toezichthouder kan, in verband met een onderzoek, van een geregistreerd openbaar accountantskantoor of "gelieerde persoon" van dat kantoor verlangen dat deze verklaringen aflegt of documenten of gegevens overlegt die in zijn bezit zijn. De toezichthouder kan daarnaast andere personen, waaronder ondernemingen, "verzoeken" om documenten te overleggen en verklaringen af te leggen. Zo nodig kan de toezichthouder de SEC vragen een dagvaarding uit te vaardigen om de toezichthouder bij te staan in diens onderzoek (§105).

**4. De onderneming wordt verantwoordelijk gehouden voor banden met geschorste of uitgesloten accountants:** De Wet verbiedt de onderneming om personen in dienst te nemen die zijn geschorst of wie het is verboden banden aan te gaan met accountantskantoren (§105).

**5. De activiteiten van de toezichthouder en de FASB worden gefinancierd door de ondernemingen:** De wet verleent de toezichthouder de bevoegdheid zichzelf te financieren door ondernemingen een jaarlijkse accounting support fee te laten betalen. De ondernemingen financieren tevens de FASB (§108, §109).

**6. Het is de onderneming niet toegestaan zijn controlerend accountant in te schakelen voor negen met name genoemde categorieën niet-controlegerelateerde werkzaamheden:** De Wet verbiedt accountantskantoren om specifiek genoemde categorieën niet-controlegerelateerde werkzaamheden te verrichten voor beursgenoteerde controlecliënten. Het merendeel van deze werkzaamheden is reeds verboden op grond van de SEC-regels (§201).

**7. Het audit committee van de onderneming dient alle controlewerkzaamheden en niet-controlegerelateerde werkzaamheden vooraf goed te keuren:** Voordat een accountant controlewerkzaamheden of niet-controlegerelateerde werkzaamheden voor een beursgenoteerde controlecliënt mag verrichten, dient het audit committee van de cliënt zijn goedkeuring te verlenen (§202).

**8. De onderneming dient de verleende goedkeuring voor niet-controlegerelateerde werkzaamheden te vermelden:** De door het audit committee verleende goedkeuring van niet-controlegerelateerde werkzaamheden dient te worden opgenomen in periodieke verslagen aan de SEC (§202).

**9. De onderneming dient een jaar te wachten voordat een lid van het controleteam wordt benoemd tot CEO, CFO, CAO of soortgelijke functie:** De Wet bepaalt dat een accountantskantoor geen controlewerkzaamheden mag verrichten voor een beursgenoteerde onderneming indien de CEO, controller, CFO, CAO of een andere persoon in een vergelijkbare positie minder dan een jaar voor de aanvang van de controlewerkzaamheden bij dat accountantskantoor in dienst was en bij de controle van die onderneming betrokken was (§206).

**10. De onderneming dient het audit committee van adequate financiering te voorzien:** De onderneming dient adequate financiering te verschaffen, zulks te bepalen door het audit committee, ter dekking van de vergoeding van de controlerend accountant en eventuele door het audit committee ingeschakelde adviseurs (§301).

**11. De onderneming dient off-balance sheet-transacties te vermelden:** De SEC dient regels te publiceren op grond waarvan alle materiële transacties, regelingen, verplichtingen en overige relaties buiten de balans om die een materieel direct of toekomstig effect kunnen hebben op de financiële positie van de onderneming dienen te worden opgenomen in jaarlijkse en driemaandelijke financiële verslagen (§401).

**12. De onderneming dient pro forma-informatie in overeenstemming te brengen met algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en mag geen informatie weglaten die de financiële informatie misleidend maakt:** De SEC dient regels te publiceren die bepalen dat de pro forma financiële informatie in overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving dient te zijn en niet misleidend mag zijn (§401).

**13. De onderneming mag geen leningen verstrekken aan bestuurders of topfunctionarissen:** De Wet verbiedt de onderneming om een lening te verstrekken aan een bestuurder of topfunctionaris die niet plaatsvindt in het kader van de normale bedrijfsuitoefening van de onderneming en niet het soort lening is dat gewoonlijk tegen marktconforme condities aan het algemene publiek wordt aangeboden (§402).

**14. De onderneming dient transacties waarbij het management en de belangrijkste aandeelhouders zijn betrokken, te rapporteren:** artikel 16 van de Securities Exchange Act of 1934 wordt gewijzigd, waarbij veranderingen in het aandelenbezit van bestuurders, topfunctionarissen en aandeelhouders met een belang met ten minste 10% binnen twee beursdagen na de transactie dienen te worden gemeld. Dergelijke artikel 16-meldingen dienen binnen een jaar na inwerkingtreding van de Wet elektronisch te worden gedeponeerd en op de website van de onderneming te worden geplaatst (§403).

**15. De onderneming dient jaarlijks een rapport over de interne beheersing op te stellen:** De onderneming dient een rapport uit te brengen waarin (1) de verantwoordelijkheid van het management vermeld wordt voor het opzetten en in stand houden van een adequaat systeem van interne beheersing en procedures voor de financiële verslaggeving, en (2) een beoordeling per het einde van het laatste boekjaar

is opgenomen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen van de onderneming voor de financiële verslaggeving. De controlerend accountant dient deze verklaringen van het management te bevestigen en te vermelden in zijn rapport (§404).

**16. De onderneming dient te vermelden of hij ethische gedragscodes voor zijn topfunctionarissen heeft ingevoerd:** De SEC dient regels te publiceren op grond waarvan de onderneming dient te rapporteren of hij ethische gedragscodes voor zijn topfunctionarissen heeft ingevoerd. Wanneer dit niet het geval is, dient de onderneming de redenen daarvoor aan te geven.

**17. De onderneming dient de aanwezigheid van een "financieel expert" binnen het audit committee te vermelden:** De SEC dient regels te publiceren op grond waarvan de onderneming dient te rapporteren of het audit committee ten minste één lid bevat die een "financieel expert" is en, indien zulks niet het geval is, de redenen hiervoor. De term "financieel expert" dient door de SEC te worden gedefinieerd waarbij in aanmerking wordt genomen of een persoon middels opleiding of ervaring beschikt over inzicht in algemeen aanvaarde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in jaarrekeningen, ervaring met het opstellen of controleren van jaarrekeningen van grotendeels vergelijkbare ondernemingen, de toepassing van dergelijke grondslagen bij de verantwoording van schattingen, transitoria en reserves, ervaring met interne beheersingsmaatregelen en inzicht in de rol van het audit committee (§407).

**18. De onderneming dient onmiddellijk informatie te publiceren over materiële wijzigingen:** Beursgenoteerde ondernemingen dienen onverwijld en in duidelijke taal die informatie te publiceren omtrent materiële wijzigingen in hun financiële positie of bedrijfsactiviteiten, waaronder trends, kwalitatieve informatie en grafische presentaties, die door de SEC kan worden vereist (§408).

**19. De Wet voorziet in nieuwe straffen voor belemmering van de rechtsgang door vernietiging van documenten:** De Wet introduceert nieuwe straffen voor het belemmeren van rechtszaken waarbij een federale of andere officiële instantie is betrokken middels het vernietigen van documenten. De Wet voorziet in een gevangenisstraf van maximaal twintig jaar voor het bewust vernietigen of creëren van bewijsmateriaal met het oogmerk een federaal onderzoek of faillissementszaak te belemmeren (§802, §1102).

**20. De Wet wijzigt de faillissementswet betreffende verplichtingen die zijn aangegaan in strijd met effectenwetgeving:** De Wet wijzigt de federale faillissementswet in die zin dat verplichtingen die voortvloeien uit overtredingen van de effectenwetgeving, bij faillissement niet kunnen vervallen. (§803)

**21. De Wet voorziet in een langere verjaringstermijn voor effectenfraude:** De Wet verlengt de verjaringstermijn voor privaatrechtelijke federale rechtszaken inzake effectenfraude van één jaar tot drie jaar na de datum van ontdekking van de feiten die een overtreding vormen en van drie jaar tot vijf jaar na de fraude (§804).

**22. De Wet voorziet in nieuwe beschermingsmaatregelen voor "klokkenluiders" bij de onderneming:**

De Wet voorziet in bescherming van "klokkenluiders" die in dienst zijn bij beursgenoteerde ondernemingen wanneer zij informatie openbaar maken of behulpzaam zijn bij het opsporen en beëindigen van fraude (§806, §1107).

**23. De Wet voorziet in nieuwe straffen voor het bedriegen van aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen:**

De Wet bepaalt dat eenieder die "bewust" aandeelhouders van een beursgenoteerde onderneming bedriegt, bestraft kan worden met een boete en een gevangenisstraf van maximaal 25 jaar (§807).

**24. De Wet verhoogt de straffen voor witteboordencriminaliteit:**

De Wet verhoogt de gevangenisstraf voor samenzwering, post- en telegramfraude, overtredingen van de Employee Retirement Income Security Act en de Securities Exchange Act, en vergeldingsmaatregelen jegens informanten (§902, §903, §904, §1106, §1107).

## **II. HET AUDIT COMMITTEE**

**De Wet vereist dat een audit committee:**

**25. Vooraf zijn goedkeuring verleent voor controlewerkzaamheden en niet-controlegelateerde werkzaamheden:**

De Wet bepaalt dat het audit committee voor zowel controlewerkzaamheden als niet-controlegelateerde werkzaamheden vooraf zijn goedkeuring moet verlenen. De Wet stelt het voor een accountantskantoor "strafbaar" om negen met name genoemde categorieën niet-controlegelateerde werkzaamheden te verrichten voor beursgenoteerde controlecliënten. De werkzaamheden in deze lijst komen in hoofdzaak overeen met de werkzaamheden in de definitieve regelgeving van de SEC, zoals in december 2000 aangenomen, met drie uitzonderingen: de Wet verbiedt het verrichten van uitbestede interne audits, werkzaamheden met betrekking tot "financiële informatiesystemen" en werkzaamheden van "deskundigen". De Wet geeft uitdrukkelijk aan dat het voor een accountantskantoor niet verboden is om andere niet-controlegelateerde werkzaamheden te verrichten, mits deze "vooraf goedgekeurd" worden door het audit committee van de cliënt. (§201, §202).

**26. De bevoegdheid tot voorafgaande goedkeuring moet kunnen delegeren:**

Het vooraf goedkeuren van niet-controlegelateerde werkzaamheden kan worden gedelegeerd aan een lid van het audit committee. De beslissingen van een lid van het audit committee aan wie de bevoegdheid tot het verlenen van voorafgaande goedkeuring is verleend, dient aan het volledige audit committee worden meegedeeld bij diens eerstvolgende geagendeerde vergadering. (§202).

**27. Regelmatig verslagen van de accountant ontvangt over verwerking in de verslaggeving:** Een accountant dient aan het audit committee te rapporteren over de van essentieel belang zijnde te hanteren grondslagen, alle van de algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving afwijkende wijzen van verwerking van financiële gegevens die met het management zijn besproken, inclusief de consequenties van het gebruik van deze afwijkende verwerkingswijzen, evenals de verwerkingswijze die de voorkeur van de accountant geniet, eventuele meningsverschillen in de verslaggeving tussen accountant en management en andere van materieel belang zijnde schriftelijke communicatie tussen accountant en management (zoals een eventuele management letter en summary of audit differences. (§204).

**28. Verantwoordelijk is voor het toezicht op de accountant:** De Wet bepaalt dat accountants moeten rapporteren aan en onder toezicht staan van het audit committee van een cliënt en niet het management. Het audit committee "is rechtstreeks verantwoordelijk voor de benoeming en beloning van de accountant en voor het toezicht op diens werkzaamheden". (§301).

**29. Onafhankelijk is van de onderneming:** Leden van het audit committee dienen onafhankelijk te zijn. Om als "onafhankelijk" te worden aangemerkt, mag een lid van het audit committee geen vergoeding van de onderneming voor advieswerkzaamheden of andere vergoedingen aannemen en mag hij/zij geen "gelieerde persoon" zijn van de onderneming of van een de dochterondernemingen van de onderneming. (§301).

**30. Een klachtenprocedure instelt:** Een audit committee dient procedures in te stellen voor het in ontvangst nemen en behandelen van klachten inzake verslaggevings- en controlekwesaties, inclusief klachten van personen die anoniem wensen te blijven. (§301).

**31. De bevoegdheid krijgt om adviseurs in te schakelen:** Een audit committee dient "de bevoegdheid te hebben onafhankelijk juridisch advies in te winnen en andere adviseurs in te schakelen voorzover het audit committee zulks voor zijn taakoefening nodig acht." (§301).

**32. Rapporten ontvangt van de bedrijfsjuristen met bewijzen van een materiële overtreding van de effectenwetgeving of schendingen van hun verplichting tot bestuur met de zorg van een goed huisvader:** De SEC dient regelgeving op te stellen voor juristen die voor de SEC verschijnen, waarin wordt vereist dat zij bewijzen van een materiële overtreding van de effectenwetgeving, schendingen van hun verplichting tot bestuur met de zorg van een goed huisvader of een soortgelijke overtreding door de onderneming rapporteren aan de hoogste juridische functionaris van de onderneming of aan de CEO. Wanneer het management naar aanleiding van de bewijzen niet adequaat reageert, dient de jurist de bewijzen aan het audit committee te rapporteren. (§307).

**III. DE BOARD OF DIRECTORS\* EN TOPFUNCTIONARISSEN**

**De Wet legt de board of directors en topfunctionarissen de volgende verplichtingen op:**

**33. De board of directors dient een audit committee in te stellen of zelf diens verantwoordelijkheden op zich te nemen:** De Wet verlangt van de board of directors dat zij een audit committee instelt of zelf de verantwoordelijkheden van een audit committee op zich neemt. (§2).

**34. De CEO en de CFO dienen financiële verslagen van een verklaring te voorzien:** De CEO en de CFO van een onderneming moeten verklaren dat de periodieke verslagen die bij de SEC worden ingediend in materieel opzicht juist zijn, dat de jaarrekening en toelichtingen in elk materieel opzicht een "getrouwe weergave" vormen van de resultaten en de financiële positie van de onderneming, dat zij verantwoordelijk zijn voor het beoordelen en in stand houden van maatregelen van interne beheersing, dat zij deze zodanig hebben opgezet dat wordt gewaarborgd dat van materieel belang zijnde informatie over de onderneming en diens dochterondernemingen bekend is geworden aan de betreffende topfunctionarissen en anderen binnen de bedoelde entiteiten, dat zij de effectiviteit hebben beoordeeld per een datum niet meer dan 90 dagen voorafgaand aan indiening van het verslag, en dat zij in hun verslag hun conclusies hebben gepresenteerd omtrent de effectiviteit van hun maatregelen van interne beheersing. Voorts dienen zij te verklaren dat zij alle "wezenlijke tekortkomingen" in opzet of werking van het systeem van interne beheersing aan de accountant en het audit committee hebben bekendgemaakt, inclusief eventuele van materieel belang zijnde zwakke punten en fraude, ongeacht of deze van materieel belang zijn, waarbij het management of andere medewerkers betrokken zijn geweest die een belangrijke rol spelen bij de interne beheersing van de onderneming (§302).

In een afzonderlijk strafrechtelijke bepaling wordt van de ondertekenende topfunctionaris verlangd te verklaren dat ieder periodiek verslag dat een jaarrekening bevat, voldoet aan de effectenwetgeving en dat de financiële informatie in een dergelijk verslag in elk materieel opzicht een "getrouwe weergave" vormt van de resultaten en de financiële positie van de onderneming. Het niet nakomen van deze verplichting wordt beschouwd als een misdrijf en kan worden bestraft met een gevangenisstraf van ten hoogste tien jaar. Het opzettelijk overtreden van deze bepaling kan worden bestraft met een boete van ten hoogste USD 5 miljoen en/of een gevangenisstraf van ten hoogste twintig jaar. (§906).

**35. Het is topfunctionarissen, bestuurders en anderen verboden hun accountant te misleiden:** De Wet verbiedt "alle topfunctionarissen en bestuurders van een onderneming" en personen "die naar hun aanwijzingen handelen" iedere handeling te ondernemen om een accountant die betrokken is bij de opstelling van een accountantsverklaring op frauduleuze wijze te beïnvloeden, te dwingen, te manipuleren of te misleiden met het doel de accountantsverklaring misleidend te maken. (§303).

**36. De CEO/CFO dient ontvangen bonussen en behaalde winsten te retourneren na een aanpassing wegens wangedrag:** De CEO en de CFO dienen bonussen, prestatiebeloning en winsten behaald op de

verkoop van aandelen te retourneren wanneer de onderneming wordt verplicht de cijfers aan te passen wegens wangedrag. (§304).

**37. De SEC kan "ongeschikte" topfunctionarissen en bestuurders uit hun functie ontheffen:** De Wet geeft de SEC de bevoegdheid een administratiefrechtelijke procedure aan te spannen om personen uit hun functie te ontheffen die "ongeschikt" zijn bevonden voor het uitoefenen hun taken als topfunctionaris of bestuurder van een beursgenoteerde onderneming. (N.B.: Ingevolge de bestaande regelgeving dient de SEC dit bij de rechtbank te bewerkstelligen, waarbij het criterium "aanmerkelijke ongeschiktheid" is.) (§305, §1105).

**38. Het is topfunctionarissen en bestuurders verboden te handelen tijdens "geblokkeerde" perioden voor pensioenfondsen:** De Wet verbiedt topfunctionarissen en bestuurders van de onderneming tijdens een "geblokkeerde" periode voor pensioenfondsen te handelen in de eigen effecten van de onderneming. (§306).

**39. De CEO en de hoogste juridische functionaris dienen rapporten te ontvangen van de bedrijfsjuristen met bewijzen van een materiële overtreding van de effectenwetgeving of schendingen van hun verplichting tot bestuur met de zorg van een goed huisvader:** De SEC dient regelgeving op te stellen voor juristen die voor de SEC verschijnen, waarin wordt vereist dat zij bewijzen van een materiële overtreding van de effectenwetgeving, schendingen van hun verplichting tot bestuur met de zorg van een goed huisvader of een soortgelijke overtreding door de onderneming rapporteren aan de hoogste juridische functionaris van de onderneming of aan de CEO. Wanneer het management naar aanleiding van de bewijzen niet adequaat reageert, dient de jurist de bewijzen aan het audit committee te rapporteren. (§307).

**40. De Wet verleent de SEC de bevoegdheid om het salaris van ondernemingsfunctionarissen tijdelijk te blokkeren:** De Wet verleent de SEC de bevoegdheid om het salaris van ondernemingsfunctionarissen tijdelijk te blokkeren zolang er een onderzoek naar effectenfraude gaande is.

#### **IV. HET ACCOUNTANTSKANTOOR**

De bepalingen in de Wet over een toezichthoudend orgaan vereisen van een accountantskantoor dat dit:

**41. Onderworpen is aan de supervisie van een nieuw op de accountantsbranche toezicht houdend orgaan:** De Wet stelt een orgaan in voor toezicht op de verslaggeving van beursgenoteerde ondernemingen, dat over vergaande bevoegdheden beschikt met betrekking tot de accountantsprofessie. De toezichthouder heeft vijf fulltime-leden, die gespreid elk voor een termijn van vijf jaar worden benoemd. Ten minste en niet meer dan twee leden moeten CPA (certified public accountant) zijn of zijn geweest. De SEC benoemt de leden van de toezichthouder, na overleg met andere instanties. (§101)

42. **Zich laat registreren bij de toezichthouder:** Een accountantskantoor dat beursgenoteerde ondernemingen controleert, dient zich bij de toezichthouder te laten registreren. Bij registratie dienen de volgende gegevens te worden overgelegd: namen van controlecliënten; jaarlijkse vergoeding van iedere onderneming voor "controlewerkzaamheden, overige accountancywerkzaamheden en niet-controlegerelateerde werkzaamheden", overige door de toezichthouder opgevraagde financiële gegevens, een verklaring over de kwaliteitsbeheersingsprocedures van het kantoor; een lijst van alle accountants van het kantoor en gegevens over vergunningen, gegevens over strafrechtelijke, civiele, administratiefrechtelijke of disciplinaire zaken die hangende zijn tegen het kantoor of met het kantoor gelieerde personen in verband met een accountantsverklaring, exemplaren van SEC-verslagen waaruit meningsverschillen over de verslaggeving blijken tussen het kantoor en een onderneming in verband met een accountantsverklaring, aanvullende gegevens die de toezichthouder als noodzakelijk of juist bestempelt in het algemeen belang voor de bescherming van de belangen van beleggers, verklaring inzake te bereidheid te voldoen aan verzoeken van de toezichthouder om een verklaring af te leggen of documenten te overleggen en de bereidheid zich te verzekeren van soortgelijke bereidheid van "met het kantoor gelieerde personen" en nakoming daarvan af te dwingen. (§102).

43. **Periodieke rapporten indient:** Een accountantskantoor dient jaarlijks een geactualiseerde versie van zijn registratie bij de toezichthouder in te dienen, of vaker wanneer de toezichthouder dit nodig acht. (§102).

44. **Bijdragen aan de toezichthouder betaalt:** Een accountantskantoor dient een registratievergoeding en een jaarlijkse bijdrage te betalen ter dekking van de kosten van het verwerken van aanvragen en jaarlijkse verslagen. (§102).

45. **Richtlijnen voor accountantscontrole en andere professionele richtlijnen naleeft:** De Wet verlangt van de toezichthouder dat deze "richtlijnen voor accountantscontrole en daarmee samenhangende controlestandaarden" evenals "ethische normen" opstelt of middels regelgeving aanneemt, die accountantskantoren dienen te hanteren bij het opstellen en verstrekken van accountantsverklaringen. De Wet geeft aan dat de toezichthouder richtlijnen kan aanvaarden die worden voorgesteld door "professionele groeperingen van accountants." (§103).

46. **Richtlijnen voor kwaliteitscontrole naleeft:** De Wet verlangt van de toezichthouder dat deze richtlijnen uitgeeft op het gebied van kwaliteitscontrole voor accountantskantoren, onder meer over de bewaking van ethische en onafhankelijkheidskwesties, interne en externe raadpleging over controlekwesties, controlesupervisie, de aanname, ontwikkeling en carrièreontwikkeling van controlemedewerkers, cliëntacceptatie en -continuatie, en interne inspecties. (§103).

47. **Kwaliteitsinspecties ondergaat:** De toezichthouder inspecteert de controleactiviteiten van een accountantskantoor regelmatig (jaarlijks voor grote kantoren) om de mate vast te stellen waarin het

kantoor de Wet, de regelgeving van de toezichthouder, het eigen kwaliteitscontrolebeleid en professionele richtlijnen inzake de controle van beursgenoteerde ondernemingen naleeft. (§104).

**48. Buitenlandse kantoren aan de regelgeving van de toezichthouder onderwerpt:** Buitenlandse accountantskantoren die een accountantsverklaring "opstellen of verstrekken" met betrekking tot in de Verenigde Staten aan de beurs genoteerde ondernemingen, dienen zich bij de toezichthouder te laten registreren en worden voor de Wet op dezelfde wijze behandeld als Amerikaanse accountantskantoren. (§106).

**49. Zich te verzekeren van de medewerking van een buitenlands accountantskantoor bij een verzoek van de toezichthouder om documenten wanneer het Amerikaanse kantoor op diens oordeel steunt:** Een Amerikaans accountantskantoor dat steunt op het oordeel van een buitenlands accountantskantoor dient "zich te verzekeren" van de medewerking van het buitenlandse kantoor bij het overleggen van controledossiers aan de toezichthouder. (§106).

**De nieuwe wettelijke en disciplinaire bepalingen in de Wet hebben voor accountantskantoren de volgende consequenties:**

**50. Onderzoeken en disciplinaire maatregelen:** De toezichthouder onderzoekt een potentiële overtreding van de Wet, van de regelgeving van de toezichthouder, van daarmee verband houdende bepalingen in de effectenwetgeving (en de regels van de Commissie) en van professionele accountantsrichtlijnen en gedragscodes. (§105).

**51. Verzoeken om verklaringen en het overleggen van documenten:** De toezichthouder kan verlangen dat een verklaring wordt afgelegd of documenten of informatie worden overgelegd die in het bezit zijn van het accountantskantoor, een "gelieerde persoon" of enige andere persoon (waaronder een cliënt van een accountantskantoor) wanneer deze voor een onderzoek van belang zijn. (§105).

**52. Sancties door de toezichthouder, waaronder schorsing:** De toezichthouder kan sancties opleggen wegens het achterwege blijven van medewerking of wegens overtreding van regelgeving, waaronder intrekking of opschorting van de registratie van een accountantskantoor, opschorting van de bevoegdheid tot het controleren van beursgenoteerde ondernemingen en het opleggen van civielrechtelijke boetes. (§105).

**53. Vervolging op staats- en federaal niveau na doorverwijzing door de toezichthouder:** De toezichthouder kan een onderzoek doorverwijzen naar de SEC, of met goedvinden van de SEC naar het Amerikaanse ministerie van Justitie, een openbaar aanklager van een staat, of een accountantsorganisatie van een staat indien een dergelijke bekendmaking "noodzakelijk is om de doelstellingen van de Wet te verwezenlijken of beleggers te beschermen." (§105).

54. **Sancties op afwezigheid van intern toezicht:** De toezichthouder kan ook sancties aan een accountantskantoor of diens toezichthoudend personeel opleggen wegens het niet in redelijkheid toezicht houden op een partner of een werknemer. (§105).

55. **Leden van het controleteam dienen een termijn van één jaar in acht te nemen alvorens bij een controlecliënt in dienst te treden als CEO, CFO, CAO of in een soortgelijke functie:** De Wet bepaalt dat een accountantskantoor geen controlewerkzaamheden voor een beursgenoteerde onderneming mag verrichten wanneer de CEO, controller, CFO, CAO of andere persoon die een gelijksoortige functie vervult, minder dan een jaar voor de aanvang van de controlewerkzaamheden bij dat accountantskantoor in dienst was en bij de controle van die onderneming betrokken was. (§206).

56. **Nieuwe straffen op de vernietiging van controlebescheiden:** De Wet introduceert een nieuw strafbaar feit, te weten het opzettelijk nalaten "alle controle- of beoordelingsdossiers" gedurende vijf jaar te bewaren. Verder draagt de Wet de SEC op regelgeving uit te vaardigen inzake het bewaren van andere controlebescheiden (op papier en in elektronische vorm) naast de eigenlijke dossiers. (§802).

57. **Een langere verjaringstermijn voor effectenfraude:** De Wet verlengt de verjaringstermijn voor effectenfraude van één jaar tot drie jaar na de datum van ontdekking van de feiten die een overtreding vormen en van drie jaar tot vijf jaar na de fraude (§804).

**De bepalingen van de Wet inzake interne procedures verlangen van accountantskantoren dat zij:**

58. **Documenten bewaren:** De Wet verlangt van de toezichthouder dat deze standaarden uit geeft die accountantskantoren dwingen tot bewaring gedurende zeven jaar van "controledossiers en andere gegevens met betrekking tot een accountantsverklaring, in een mate van detail die voldoende is ter onderbouwing van de conclusies in die verklaring." (§103).

59. **Controles door een tweede partner laten beoordelen:** De Wet verlangt van de toezichthouder dat deze richtlijnen uit geeft die accountantskantoren verplicht iedere accountantsverklaring voor een beursgenoteerde onderneming door een tweede partner te laten beoordelen en goedkeuren. (§103).

60. **Vijfjaarlijks hun controlepartners laten rouleren:** Een accountantskantoor moet de behandelend partner en de beoordelend partner bij controles iedere vijf jaar laten rouleren, zodat geen van beide taken meer dan vijf achtereenvolgende jaren door dezelfde accountant wordt vervuld. (§203).

**De Wet verlangt van accountantskantoren met betrekking tot hun beursgenoteerde cliënten dat zij:**

61. **Door de toezichthouder uitgevaardigde richtlijnen inzake de toetsing van interne beheersing naleven:** De Wet verlangt van de toezichthouder dat deze richtlijnen uitvaardigt waarin een

accountantsverklaring verplicht wordt gesteld over de "bevindingen" met betrekking tot het systeem van interne beheersing van de controlecliënt en de "beoordeling" van de accountant of het systeem en de maatregelen van interne beheersing "het voeren van een administratie omvatten die in een redelijke mate van detail een nauwgezette en getrouwe weergave vormt van de transacties en het beschikken over de activa van de onderneming, een redelijke mate van zekerheid biedt dat transacties zodanig worden vastgelegd als nodig is voor het opmaken van jaarrekeningen conform [algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving] en dat inkomsten en uitgaven van de onderneming slechts plaatsvinden conform bevoegdheden van management en bestuurders van de ondernemingen." (§103).

**62. Een oordeel uitspreken over de verklaringen van het management inzake interne beheersing:** De Wet verlangt van het management dat het de kwaliteit van het systeem van interne beheersing beoordeelt en zich daarover uitsprekt en verlangt van het accountantskantoor dat het deze verklaringen van het management beoordeelt en dit oordeel vermeldt in zijn rapport. (§404).

**63. Niet langer voor hun beursgenoteerde cliënten bepaalde niet-controlegerelateerde werkzaamheden mag verrichten:** De Wet bevat een verbod op een aantal niet-controlegerelateerde werkzaamheden voor beursgenoteerde controlecliënten, waarvan het merendeel op grond van de SEC-regels al is verboden. (§201).

**64. Vooraf goedkeuring van het audit committee verkrijgen voor hun werkzaamheden:** Voordat een accountant controlewerkzaamheden of niet-controlegerelateerde werkzaamheden voor een beursgenoteerde controlecliënt mag verrichten, dient het audit committee van de cliënt zijn goedkeuring te verlenen (§202).

**65. Regelmatig aan het audit committee verslag uit te brengen over verwerking in de verslaggeving:** Een accountantskantoor dient aan het audit committee te rapporteren over de van essentieel belang zijnde te hanteren grondslagen, alle van de algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving afwijkende wijzen van verwerking van financiële gegevens die met directiefunctionarissen zijn besproken, inclusief de consequenties van het gebruik van deze afwijkende verwerkingswijzen, evenals de verwerkingswijze die de voorkeur van de accountant geniet, eventuele meningsverschillen over de verslaggeving tussen accountant en management en andere van materieel belang zijnde schriftelijke communicatie tussen accountant en management (§204).

**66. Verantwoording aflegt aan het audit committee, niet aan het management:** De Wet bepaalt dat accountants moeten rapporteren aan en onder toezicht staan van het audit committee van een cliënt en niet het management. (§301).

**Bijlage IV COSO (The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission)**

**(Bron: [www.coso.org](http://www.coso.org) )**

COSO was originally formed in 1985 to sponsor the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, an independent private sector initiative which studied the causal factors that can lead to fraudulent financial reporting and developed recommendations for public companies and their independent auditors, for the SEC and other regulators, and for educational institutions.

The National Commission was jointly sponsored by five major professional associations in the United States, the American Accounting Association, the American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Institute of Internal Auditors, and the National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants). The Commission was wholly independent of each of the sponsoring organizations, and contained representatives from industry, public accounting, investment firms, and the New York Stock Exchange.